

TAMPEREEN YLIOPISTO

Neuvottelu työpaikan ongelmiin liittyvästä vastuusta
kehityskeskusteluissa

Maarit Rönkkö

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Sosiaalipsykologian pro gradu -tutkielma

Helmikuu 2017

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

MAARIT RÖNKKÖ: Neuvottelu työpaikan ongelmiin liittyvästä vastuusta kehityskeskusteluissa.

Pro gradu -tutkielma; s.76, 1 liites.

Sosiaalipsykologia

Helmikuu 2017

Ohjaajat: Johanna Ruusuvuori & Eerika Finell

TIIVISTELMÄ

Tarkastelen pro gradu -tutkielmassani sitä, miten kehityskeskusteluissa puhutaan työhön liittyvistä ongelmista sekä ongelmiin liittyvän vastuun jakautumisesta. Tutkimusaineistoni koostuu aidoista videoiduista kehityskeskusteluista, joista tarkkailen esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Kehityskeskustelu on säännöllisesti käytävä, esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutustilanne, jossa arvioidaan mennyttä työjaksoa sekä asetetaan tavoitteita jatkoa varten. Keskustelu etenee tyypillisesti kehityskeskustelua varten suunnitellun lomakkeen pohjalta.

Keskeiset tutkimusongelmani ovat; *miten ongelmiin liittyvästä vastuusta neuvotellaan?* sekä *minkälaisia vastuuketjuja näistä tilanteista syntyy?* Tarkoitukseni on tuottaa tietoa esimiehen ja alaisen välisistä arkaluontoisista vuorovaikutustilanteista kehityskeskusteluissa sekä näyttää, miten eri tavoilla ongelmiin liittyvästä vastuusta neuvotellaan sen mukaan, kuka tuotetaan vastuulliseksi ongelmasta. Tutkimus palvelee työelämän vuorovaikutuksellisten käytäntöjen kehittämistä, sillä ongelmiin liittyvä keskustelu nähdään välttämättömänä organisaation ja työntekijän menestymisen kannalta.

Tutkimusmenetelmänä käytän keskusteluanalyysia, jolla saadaan kuvattua tarkasti vuorovaikutuksen kulkua videoiden ja niistä tehtyjen litteraatioiden avulla. Vuorovaikutuksen analyysissa havaitsin ongelmapuhetilanteiden noudattavan keskenään samankaltaista rakennetta: ensiksi alainen esitti ongelman sekä ongelmasta vastuullisen. Seuraavaksi esimies reagoi alaisen vastuutukseen joko hyväksyen tai ohittaen sen. Lopuksi pyrittiin ongelman ratkaisuun. Muodostin näistä tilanteista vastuuketjuja, jotka rakentuivat sen mukaan, kenet alainen asetti vastuuseen ongelmasta. Alaisen tuottaessa vastuuta esimerkiksi kollegoilleen esimies pyrki jatkokysymyksillä ratkaisemaan ongelman. Tilanteissa, joissa esimies tai organisaatio tuotettiin vastuulliseksi, esimies ensin väisteli vastuuta, mutta alaisen toistaessa tai laajentaessa ongelmaa esimies otti vastuulleen ongelman ratkaisun joko itse toimimalla tai siirtämällä vastuuta ylemmälle johdolle. Alaisen vastuuttaessa ongelmasta itseään esimies osoitti myötätuntoa, jonka jälkeen hän ohjasi neuvoilla alaista ongelman ratkaisuun. Ongelmatilanteiden selkeänä päämääränä oli saavuttaa yhteisymmärrys.

AVAINSANAT: kehityskeskustelu, institutionaalinen vuorovaikutus, ongelmapuhe, vastuu ongelmasta, vastuuketju, etnometodologia, keskusteluanalyysi, työelämän vuorovaikutus, vuorovaikutustaitojen kehittäminen.

Sisällys

| | |
|---|----|
| 1 Johdanto | 1 |
| 2 Tutkimuksen taustaa | 4 |
| 2.1 Kehityskeskustelutilanne | 4 |
| 2.2 Aiempi kehityskeskustelututkimus | 4 |
| 2.3 Aiempi keskustelunanalyttinen tutkimus | 5 |
| 3 Kehityskeskustelu institutionaalisena vuorovaikutuksena | 6 |
| 3.1 Symmetrisyys ja epäsymmetrisyys | 7 |
| 3.2 Erimielisyys vuorovaikutuksessa | 8 |
| 3.3 Ongelmapuheen vastaanottaminen | 8 |
| 3.4 Valitus ja huoli | 10 |
| 3.4.1 Valitus kohdistuu kolmanteen osapuoleen | 10 |
| 3.4.2 Valitus kohdistuu toiseen keskustelunosapuoleen | 11 |
| 3.4.3 Huoli kohdistuu itseensä | 12 |
| 4 Tutkimuskysymykset | 14 |
| 5 Metodologiset lähestymistavat | 15 |
| 5.1. Etnometodologia | 15 |
| 5.2 Keskustelunanalyysi | 15 |
| 5.2.1 Keskustelunanalyysin jäsenyydet | 16 |
| 6 Aineisto ja menetelmä | 23 |
| 7 Vastuusta neuvotteleminen | 26 |
| 7.1 Vastuullisena kolmas osapuoli | 27 |
| 7.2 Vastuullisena organisaation johto | 36 |
| 7.3 Vastuullisena alainen | 51 |
| 8 Pohdinta | 60 |
| 8.1 Yhteenveto tuloksista | 60 |
| 8.2 Tulokset suhteessa aikaisempaan tutkimukseen | 63 |
| 8.3 Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet | 64 |
| 8.4 Lopuksi | 65 |
| Lähteet: | 68 |
| Liitteet: | 73 |

1 Johdanto

Kehityskeskustelu on säännöllisesti käytävä, esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutustilanne, jossa arvioidaan alaisen tekemää työtä sekä asetetaan tavoitteita tulevaa työtä varten. Kehityskeskusteluilla on tärkeä merkitys organisaatiolle ja sen työntekijöiden työssä kehittymiselle sekä työhyvinvoinnille. Kehityskeskusteluiden tavoitteena nähdään alaisen työsuorituksen arviointi, kehittymisen mahdollistaminen sekä tavoitteiden asettaminen (Asmuss 2008, 409; Pälli & Lehtinen 2014). Nämä kaikki tähtäävät sekä organisaation että alaisen menestymiseen. Kehityskeskustelun vuorovaikutus on institutionaalista vuorovaikutusta, jossa henkilöt suorittavat toimenkuvaansa liittyviä tehtäviään (Heritage & Clayman 2011; Peräkylä 1997, 178).

Kehityskeskustelut etenevät yleensä kehityskeskustelulomakkeen pohjalta ja niihin on sisällytetty mahdollisuus puhua myös työhön liittyvistä ongelmista puhumiselle. Näin kehityskeskustelutilanne antaa odotuksen mukaisen paikan puhua myös työelämän haasteista, sillä se on institutionaalinen ympäristö, joka kutsuu ongelmapuhetta. Ongelmapuheella tarkoitetaan vuorovaikutustilannetta, joissa puheen aiheena ovat ongelmat, huolet tai valitukset. Ongelmiin liittyvä keskustelu nähdään tarpeellisena, koska ilman ongelmien ratkomista ja niistä keskustelemista alaisen kehittyminen ja työssä jaksaminen voivat vaarantua. Toimivan työyhteisön lähtökohtana ei pidetäkään ongelmien puuttumista, vaan kykyä käsitellä ja ratkoa niitä työn kehittämiseksi ja organisaation menestymiseksi. (Järvinen 2014, 13, 22, 64.) Työhön liittyvät ongelmat voidaan nähdä myös johtamisen ja työn organisoinnin ongelmana. Eri organisaatioissa on todettu olevan hyvin samanlaisia, inhimillisiä ongelmia. (Alasoini 2010, 17; Alasoini 2011, 79; Järvinen 2014, 83.)

Aidolla kohtaamisella ja dialogisuudella on tärkeä merkitys työelämässä, sillä ne ovat yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen, työhyvinvointiin, luovuuteen ja uudistumiseen (Manka 2006; Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015). Dialogisuuden lisäksi tutkimuksissa on oltu kiinnostuneita johtamistaitojen vaikutuksesta organisaation tuloksellisuuteen (Juuti 2013, 10). Myös tunteiden yhteys yksilön terveyteen, työilmapiiriin ja tuloksellisuuteen on todettu (ks. esim. Saarni 2008). Lisäksi on nähty, kuinka esimiesten saama hyvä palaute alaisiltaan on yhteydessä siihen, minkälaisen vuorovaikutussuhteen esimies on saanut muodostettua johdettaviinsa (esim. Murphy & Cleveland 1991).

Säännöllisten kehityskeskusteluiden tarpeellisuudesta on esiintynyt julkisuudessa ristiriitaisia kannanottoja. Kehityskeskusteluiden dialogisuus nähdään tärkeänä asiana, mutta toisaalta epäillään kehityskeskusteluinstituution hyötyä ja arvostellaan niihin kuluva työaika (Aarnikoivu 2010). Kehitettäviä osa-alueita on todettu olevan muun muassa tavoitteiden asettamisessa sekä keskustelun

laadun, toimivuuden ja merkityksen parantamisessa (Kulla 2011). Alaisella olisi hyvä olla tiedossa minkä vuoksi keskustelua käydään, mistä niissä puhutaan ja mihin niillä pyritään, sillä muuten kehityskeskustelu voidaan kokea turhaksi ja merkityksettömäksi (vrt. ohjaaminen, Vehviläinen 2014, 99; Järvinen 2014). Helsingin kaupunki esimerkiksi ottaa käyttöönsä lautapelin helpottamaan kehityskeskusteluiden avoimuutta ja vuorovaikutusta, sillä vain 40 % kaupungin 40000 työntekijästä oli kokenut kehityskeskustelut hyödyllisiksi (Vasama, 2016, <http://www.hs.fi/ura/a1478840999086>). Hyvän kehityskeskustelun aikaansaamiseksi sekä työyhteisön ongelmien ratkaisemiseksi on kehitetty erilaisia ohjeita¹, mutta tieteellistä näyttöä työelämän vuorovaikutuksen kehittämiseksi on tarjolla vähän.

Esimiestyöhön liittyvän tiedon määrästä huolimatta johtajuuden ongelmista uutisoidaan jatkuvasti. Erityisesti esillä ovat olleet johtajien vuorovaikutustaidot ja negatiivinen tai jopa aggressiivinen alaisten kohtaaminen. Tällainen viestii esimiehen keinottomuudesta käsitellä tunteita ja antaa palautetta asiallisesti. Pelolla johtaminen lamauttaa ja on siten uhka koko työyhteisölle (ks. esim. Eriksson 2010, 191; Juuti 2013; Järvinen 2014, 143). Johtamisessa on olennaista positiivisten tunteiden virittäminen alaisissa, sillä johtaminen nähdään monimutkaisena tunnetasoisena prosessina, jolta lähtee pohja, jollei positiivisia tunteita ole läsnä (Juuti 2013, 59). Aiempien tutkimusten sekä mediassa esitettyjen tietojen valossa voidaan siis todeta, että suomalaisissa organisaatioissa on merkittävässä määrin esimiesten ja alaisten välisiä vuorovaikutusongelmia.²

Tässä tutkielmassa tarkastellaan esimiehen toimintaa tilanteissa, joissa alainen esittää työhön liittyvän negatiivisen asian (ongelman, valituksen tai huolen). Tutkin vuorovaikutuksen rakentumista ongelmapuheen esiintymisen jälkeen. Sitä, vastuutetaanko ongelmasta esimiestä, alaista vai jotain kolmatta osapuolta. Se, kenet asetetaan vastuuseen vaikuttaa siihen, miten ongelmia keskustelussa käsitellään. Näkökulmassani on siis kaksi puolta; ketä ongelmasta vastuutetaan ja miten ongelma ratkaistaan.

Esimiehen reagoinnista kehityskeskustelussa esiintyneeseen ongelmapuheeseen löytyy tutkimus (Scheuer 2014), mutta ongelmiin liittyvän vastuun näkökulmasta kehityskeskusteluita ei ole tutkittu aiemmin. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia ongelmapuheen vastuunäkökulmaa. Vastuukysymys on

¹ Keinoja työyhteisöongelmien ratkaisemiseksi, Etera. https://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Muut-liitteet/Tyokaveri/Ratkaisumalleja_tyoyhteisoongelmiin.pdf, kehityskeskusteluohje; <https://www.etera.fi/SiteCollectionImages/Landing-sivut/Kompassi-lite/docs/osaaminen/Kehityskeskusteluohje.pdf>,

² Pelko tukki Nokian johtajien suut, Kauppalehti 9.6.2014;
Johtaja – onko pelolla johtaminen aseesi? Hämeen Sanomat Esa Lehtinen 19.10.2015.
Eriksson, M., Koski, A., Luomanen, J., & Parviainen, J. (2011). Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008- 2009 [elektroninen aineisto]. FSD2607, versio, 1.

tullut esiin suomalaisilla työpaikoilla, sillä esimiehet ovat kaivanneet tietoa siitä, miten saada työyhteisön jäsenet kantamaan laajemmin vastuuta työn sujuvuudesta, työyhteisön toimivuudesta sekä ratkomaan niihin liittyviä ongelmia (Juuti 2013, 15; Järvinen 2014, 22). Tarkkailen analyysissani, näkyykö esimiehen taholta vastuun siirtämistä alaiselle. Huomioin analyysissani sen, että institutionaaliset tehtävät ja roolit muokkaavat osallistujien toimintaa tietyntylaiseksi, sillä esimiehellä ja alaisella on organisaatiossa omanlaisensa vastuut, oikeudet ja velvollisuudet.

Hyödynnän aineistona tutkielmassani kehityskeskusteluaineistoa, joka on kerätty Niklas Ravajan johtamaan Aalto-yliopiston seurantatutkimukseen vuosina 2008–2011. Hankkeen ovat rahoittaneet Työsuojelurahasto sekä tutkimukseen osallistuneet organisaatiot. Alkuperäisen tutkimuksen tavoitteena oli kehittää esimiesten tunne- ja vuorovaikutustaitoja. Aineistoni on poimittu tämän tutkimuksen alkuvaiheesta, jolloin esimiehet eivät olleet saaneet koulutusta alaisen kohtaamiseen, eivätkä palautetta vuorovaikutustaidoistaan tai tunneosaamisestaan. Tutkimusmetodina käytän keskustelunanalyysia, jolla saadaan tarkasti näkyviin vuorovaikutuksen pienetkin yksityiskohdat, käytänteet ja niiden vaikutus tämän vuorovaikutustilanteen rakentumiseen. Keskustelunanalyysissa tutkitaan vuorovaikutusprosessia, johon jokaisen osallistujan toiminta vaikuttaa (Raevaara, Ruusuvuori & Haakana 2001, 24).

Tutkielman aluksi esittelen tutkimuksen taustaa. Esittelen kehityskeskustelutilannetta, esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta institutionaalisen vuorovaikutuksena sekä siihen liittyvää symmetrisyyttä ja epäsymmetrisyyttä. Tuon näkyviin sen, miten epäsymmetria vaikuttaa ongelmista puhumiseen. Lisäksi esitän aiempaa tutkimusta ongelmapuheesta, valituksesta, huolista ja erimielisyydestä sekä tutkielmani tutkimuskysymykset. Viidennessä luvussa kuvailen tutkielmani metodologiset lähestymistavat, etnometodologian ja keskustelunanalyysin. Luvussa kuusi kerron käyttämästäni aineistosta ja menetelmästä. Taustoituksen jälkeen esittelen analyysini kehityskeskustelutilanteista ja viimeisessä luvussa pohdin tutkimustuloksiani ja suhteutan ne aiempaan tutkimukseen.

2 Tutkimuksen taustaa

2.1 Kehityskeskustelutilanne

Kehityskeskusteluksi kutsutaan esimiehen ja alaisen välistä luottamuksellista ja säännöllisesti käytävää keskustelua. Sitä varten on varattu aika ja siihen on valmistauduttu ennalta. Siinä arvioidaan mennyttä työjaksoa, määritellään tavoitteet, työntekijän vahvuudet sekä kehitystarpeet. Sen tarkoituksena on työsuorituksen parantaminen kehittymisen myötä. Kehityskeskustelu edistää parhaimmillaan työntekijän sitoutumista ja kehittymistä sekä parhaan suorituksen syntymistä. (Aarnikoivu 2010, 63; Sydänmaanlakka 2006.) Lisäksi kehityskeskustelut tähtäävät organisaation strategian jalkauttamiseen. Kehityskeskustelutilannetta ohjaavat yrityskohtaiset ohjeistukset ja lomakkeet, joten kehityskeskustelun sisällössä ja esimiesten vuorovaikutusosaamisessa on laadullisia eroja. (Järvinen 2003.)

Toimiva kehityskeskustelukulttuuri edellyttää luottamusta, joka saavutetaan vuorovaikutuksen dialogisuudella. Dialogisuuden pohjalta voidaan rakentaa työntekijän osaamisen kehittymistä. (Poikela 2005.) Luottamus esimiestä kohtaan lisääntyy saadun tuen ja autonomian myötä (Koivumäki 2008). Esimiehen vastuulla on säännöllisin väliajoin osallistaa alaista keskustelemalla hänen kanssaan päämääristä, tavoitteista ja mittareista, joilla tavoitteiden toteutumista seurataan. Osallistamalla alaista päämäärien ja tavoitteiden laadinnassa esimies voi vaikuttaa alaisen sitoutumiseen. Keskusteleva johtaminen liittyy yhteiskuntamme demokraattisiin arvoihin, ja yhdistyy tätä kautta organisaation tuloksellisuuteen, koska alaiset arvostavat tasa-arvoista ja kuuntelevaa johtajaa. (Juuti 2013, 66, 123.)

2.2 Aiempi kehityskeskustelututkimus

Esimiehen ja alaisen välisiä kehityskeskusteluja on pidetty suomalaisilla työpaikoilla jo usean vuosikymmenen ajan. Näissä keskusteluissa oli alkuvaiheessa aiheena vain tavoite- ja tulosjohtajuuteen liittyvät asiat. 1990-luvulla kehityskeskustelut yleistyivät, kun työntekijän hyvinvoinnin ja sitoutumisen merkitys organisaation tuloksellisuuteen huomattiin. (Wink 2007.) Nykyisin kehityskeskusteluiden tavoitteena on alaisen työsuorituksen arviointi, kehittymisen mahdollistaminen sekä tavoitteiden asettaminen (Asmuss 2008, 409; Pälli & Lehtinen 2014). Kehitettäviä osa-alueita kehityskeskusteluiden parantamiseksi on todettu olevan muun muassa tavoitteiden asettamisessa sekä keskustelun laadun, toimivuuden ja merkityksen parantamisessa. Suomalaisista isoista organisaatioista 97%:lla on käytössään kehityskeskustelukäytäntö. (Kulla 2011.)

Kehityskeskustelukäytännössä on siis kyse isosta määrästä resursseja, joten olisi tärkeää, että kehityskeskustelut olisivat tuloksellisia ja molempia osapuolia tyydyttäviä vuorovaikutustilanteita.

Kehityskeskusteluita ja johtamista on tutkittu paljon, mutta vuorovaikutuksen tutkiminen tässä kontekstissa on ollut vähäisempää. Kehityskeskusteluiden tutkimus on keskittynyt aiemmin toimivien käytäntöjen ja kehityskeskustelulomakkeen analysoimiseen, kehityskeskustelun ja organisaation arvojen väliseen suhteeseen sekä kehityskeskusteluiden ja työntekijän työtyytyväisyyden väliseen suhteeseen (Asmuss 2013). Lisäksi on tutkittu kehityskeskusteluiden dialogisuutta ja havaittu erilaisia tyylejä käydä kehityskeskusteluja (Wink 2007).

2.3 Aiempi keskustelunanalyttinen tutkimus

Esitetyllä lomakkeella on tärkeä merkitys kehityskeskustelun etenemiselle sekä toimijuudelle. Työntekijän esittänyt lomake antaa työntekijälle paremmat oikeudet johdattaa keskustelua ja toimia tiedollisena asiantuntijana. (Mikkola 2015.) Lisäksi esitetyt lomake mahdollistaa arkaluonteisen aiheen esiin nostamisen (ks. myös Clifton 2012). Lomake on siis keskeisessä roolissa kehityskeskusteluissa, sillä se määrää keskustelun aiheet ja mahdollistaa tekstin muokkaamisen yhteistyössä. Esitettyä lomaketta tarkastellessa neuvotellaan oikeuksista määrätä, ehdottaa ja tietää jotakin lomakkeen pohjalta. (Mikkola 2015.) Lomakkeeseen orientoitumalla myös päätetään asioista (Pälli & Lehtinen 2014). Keskustelunanalyttisissä tutkimuksissa muista institutionaalisista tilanteista on todettu, että orientoitumalla lomakkeeseen suoritetaan tiettyjä tehtäviä (Tiitinen & Ruusuvuori 2014).

Keskustelunanalyttinen tutkimus tuo esiin vuorovaikutuskäytänteitä, joilla esimiehet osoittavat johtajuutta ja määrittelevät työyhteisön rooleja sekä ihmissuhteita (Clifton 2006). Kehityskeskustelu on luottamuksellinen ja arkaluonteinen tilanne, erityisesti siksi, että siinä on institutionaalinen paikka keskustella työhön liittyvistä ongelmista. Niinpä vuorovaikutuksen osapuolet pyrkivät suojelemaan sekä omia että toisen kasvoja vuorovaikutustilanteen onnistumiseksi. Tätä kasvoja suojelevaa vuorovaikutuksen toimintoa kutsutaan sosiaalispsykologiassa kasvotyöksi. (Clifton 2012.)

Kehityskeskustelutilanne voidaan nähdä myös ohjaamistilanteena. Ohjaamiseen liittyy vahvasti yhdessä luotu ”tila”, johon ongelma esitetään. (Vehviläinen 2014.) Tutkimalla kehityskeskusteluita keskustelunanalyysillä voidaan tuottaa tietoa ja ohjeita vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Edellisten seikkojen pohjalta tarkastelen tutkielmassani kehityskeskustelua institutionaalisena, lomakkeen pohjalta etenevänä vuorovaikutustilanteena, jonka onnistuminen vaatii molempien vuorovaikutuksen osapuolten suorittamaa kasvotyötä.

3 Kehityskeskustelu institutionaalisen vuorovaikutuksena

Tutkimukseni kohteena oleva kehityskeskustelu on institutionaalista työelämän vuorovaikutusta, jota määrittävät tietyt tehtävät sekä tehtävään liittyvät roolit (Raevaara, Ruusuvuori & Haakana 2001; Peräkylä 1997; Vehviläinen 2014, 99; Heritage & Clayman 2011). Institutionaalinen vuorovaikutus on arkikeskusteluun nähden supistunutta; se on tavoitteellista ja siinä erikoistutaan tiettyihin menettelytapoihin. Institutionaalisen vuorovaikutuksen perustana pidetään arkivuorovaikutusta. Arkikeskustelun konventiot opitaan lapsena normaalissa arkivuorovaikutuksessa. Myöhemmin todellisten institutionaalisten kokemusten myötä ihminen oppii myös institutionaalisen vuorovaikutuksen kielen. (Heritage 2005; Peräkylä 1997.) Institutionaalisisessa vuorovaikutuksessa on merkilläpantavaa ammatillisen neutraalius, sillä siinä muun muassa vältetään moraalisia kannanottoja (Peräkylä 1997, 181).

Myös keskustelua itsessään voidaan pitää instituutiona. Se sisältää monia normeja ja roolin mukaista käyttäytymistä. Lisäksi keskustelu on pysyvä instituutio ja tietyllä tasolla ajassa muuttumaton. Keskustelulla tuotetaan yhteiskunnan näkökulmasta tärkeitä tehtäviä, kuten sosialisatiota, sosiaalisen etäisyyden ja läheisyyden säätelyä ja kaikenlaista viestintää ihmisten välisessä toiminnassa. Institutionaalisisessa vuorovaikutuksessa saadaan aikaan myös asiantuntijuutta (Rautajoki, 2010), joka näkyy yksilön liittämisenä tiettyyn kategoriaan. Näin vuorovaikutuksessa osallistujat tekevät keskenään jonkun osapuolen tietäväksi. Näen tässä asiantuntijakeskustelussa samankaltaisuutta esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutustilanteeseen, sillä kehityskeskusteluissa on myös tilanteita, joissa esimies ja alainen tuottavat asiantuntijuutta ja tietämyyttä itselleen ja toiselle neuvotellessaan ongelmiin liittyvästä vastuusta. Samoin voi käydä, jos vastapuoli identifioi toisen tietynlaiseksi ihmisenä tai kollegana. Tällöin identifioidulla henkilöllä on mahdollisuus käyttää identifioimisvaltaa ja selvittää, onko hän asiantuntijana tai ihmisenä sellainen, mitä vastapuoli esitti. (Rautajoki, 2010).

Keskustelunanalyttisessä institutionaalisen keskustelun tutkimuksessa eritellään sitä, miten keskusteluinstituutiolla toteutetaan virallisten instituutioiden tehtäviä. (Peräkylä 1997, 179.) Institutionaalista vuorovaikutusta tarkastellaan paikallisena, toiminnassa muotoutuvana ilmiönä ja sille on tyypillistä päämäärä, rajoitteet ja tulkintakehys. Esimerkiksi institutionaalisisessa puhelinkeskustelussa puhuja esittelee aluksi itsensä, puhuu mahdollisesti me muodossa (organisaatio taustalla) ja menee heti asiaan (ei kysellä kuulumisia). Yleensä instituution edustaja esittää kysymykset ja asiakas vastaa. Lisäksi institutionaalisisessa vuorovaikutuksessa näkyy tiettyjen sanojen ja kieliopillisten muotojen valintaa, tietynlainen jaksollinen rakenne sekä vuorovaikutuksen

epäsymmetrisyyttä. (Heritage 2005; Peräkylä 1997.) Puheenvuorojen muotoilu siis poikkeaa arkivuorovaikutuksesta ja sanavalinnat ovat institutionaaliseen vuorovaikutukseen suunnattuja. Tyypillistä institutionaalisessa vuorovaikutuksessa on keskustelun vakiintunut kokonaisrakenne, sillä keskustelu rakentuu aloituksesta ja lopetuksesta ja käsiteltävien aiheiden järjestys voi olla vakiintunut. (ks. Ruusuvuori 2007). Huomioin tutkielmassani sen, että institutionaalisten tehtävien ja roolien lisäksi vuorovaikutuksen osapuolet toteuttavat kehityskeskustelussa identiteettityötä, jolla he rakentavat omaa sosiaalista identiteettiään työelämän kontekstissa (McInnes & Corlett, 2012).

3.1 Symmetrisyys ja epäsymmetrisyys

Institutionaalisessa vuorovaikutuksessa on keskeistä vuorovaikutuksen epäsymmetria (Drew & Heritage 1992; Juuti 2013; Peräkylä 1997; Stevanovic & Peräkylä 2012). Institutionaalisen vuorovaikutuksen epäsymmetria on tärkeä rakenteellinen seikka ja edellytys instituution toimimiselle. Epäsymmetrialla tarkoitetaan vuorovaikutuksessa osapuolten erilaisia oikeuksia päättää muun muassa vuorovaikutuksen kulusta tai käsiteltävistä asioista. Epäsymmetria liittyy institutionaalsiin rooleihin, kuten tutkielmassani hierarkkisesti ylempänä olevan esimiehen ja johdettavana olevan alaisen rooleihin. Esimiehen rooliin ja institutionaaliseen tehtävään kuuluu olla hierarkkisesti korkeammalla, kantaa enemmän *vastuuta* ja päättää asioista. Alaisella puolestaan on omaan rooliinsa liittyvät tehtävät ja *vastuut* ja muun muassa näiden onnistumista ollaan arvioimassa kehityskeskustelutilanteessa. Toisaalta alainen voi myös kontrolloida keskustelua tuomalla oman tietämyksensä ja kykynsä esiin luoden näin symmetrisyyttä keskusteluun. (Peräkylä 1997, 181.)

Symmetrisyyttä ja epäsymmetrisyyttä voidaan tutkia myös termien episteemisyyks ja deonttisuus kautta. Kehityskeskusteluissa esimies on tyypillisesti deonttinen auktoriteetti. Deonttiset oikeudet ilmenevät keskustelussa orientoitumisena toisen ja omiin deonttisiin eli päätösvaltaan liittyviin oikeuksiin. Molemmilla kehityskeskusteluun osallistuvilla henkilöillä on deonttisia ja episteemisiä oikeuksia, jotka puhutaan vuorovaikutuksessa esiin. Episteeminen oikeus liittyy henkilön oikeuteen kuvata oman kokemuksensa ja/tai tietämyksensä piiriin kuuluvia asioita, kokemuksia ja ilmiöitä. Näin puhuja voi toimia tiedollisena asiantuntijana kyseisessä asiassa. Episteemisyydessä on siis kyse henkilön oikeudesta tietää tai väittää tietävänsä jotakin, ja deonttisuudessa oikeudesta päättää tai määrätä asioiden tilasta tulevaisuudessa. (Stevanovic & Peräkylä 2012.) Tämä voi näkyä kehityskeskusteluiden vuorovaikutuksessa muun muassa niin, että myös alaisella on tiedollista eli episteemistä valtaa koskien omaa työtään ja omia kokemuksiaan työyhteisöstä.

3.2 Erimielisyys vuorovaikutuksessa

Vuorovaikutuksesta voidaan tutkia osapuolten välistä erimielisyyttä (Pomerantz 1984; Sacks 1987; Clayman 2002). Erimielisyys voidaan nähdä toimintakehyksenä ja kielenkäytön ympäristönä, jossa ilmenee vastakkaisia näkemyksiä vuorovaikutuksen osapuolten välillä (Clayman 2002, 1385). Erimielinen puheenvuoro voidaan nähdä myös arviona edelliseen puheenvuoroon nähden. Arviointeihin vastaaminen voidaan jakaa vahvoihin ja heikkoihin erimielisyyksiin. Vahva erimielisyys näkyy selkeänä kontrastina edelliseen vuoroon nähden, eikä siinä ole havaittavissa samanmielisyyttä. Heikko erimielisyys puolestaan tuotetaan samanmielisyyden kanssa, ja se häivytetään erimielisyyttä kuvaavassa loppuosassa pois. (Pomerantz 1984, 74–75.) Ihmiset pyrkivät kuitenkin vuorovaikutuksessa jatkuvuuteen ja samanmielisyyteen. Samanmielisyyttä varmistetaan välttämällä kielteistä vastausta ja muotoilemalla vastaus myönteiseen muotoon. Mikäli erimielisyyttä ilmenee, keskustelussa pyritään pääsemään lopulta kompromissiin ja yhteisymmärrykseen. (Sacks 1987, 57–67.) Mikäli samassa vuorossa ilmenee samanmielisyyttä ja erimielisyyttä, ne yhdistetään vastakkaisella konjuktiolla eli esimerkiksi ”mutta”-sanalla. (Pomerantz 1984, 70–72.) Myös nauru voi liittyä erimielisyyteen. Naurua voi ilmetä samanaikaisesti ehdotuksen hylkäämisen tai tietyn asian vastustamisen kanssa. Tällainen toiminta tulee esiin muun muassa epämukavissa erimielisyytilanteissa, joissa tulisi olla kohtelias. (Glenn 2003, 151.)

Tarkastelen analyysissani ongelmapuheeseen liittyvää erimielisyyttä ja samanmielisyyttä. Tutkin, esiintyykö nämä toiminnot erilaisina riippuen siitä, kenelle vastuuta ongelmasta tuotetaan. Onko esimerkiksi esimies samanmielinen tai erimielinen alaisen kanssa ongelmasta, vastuullisesta ja/tai ongelman ratkaisusta sen mukaan, kenet alainen tuottaa vastuulliseksi ongelmasta.

3.3 Ongelmapuheen vastaanottaminen

Toimivan työyhteisön peruspilareina nähdään ”*avoin vuorovaikutus, toiminnan jatkuva arviointi, työntekoa tukeva organisaatio ja palveleva johtaminen sekä selkeät töiden järjestelyt ja yhteiset pelisäännöt*” (Järvinen 2014, 57). Johtaminen on vuorovaikutuksessa kehittyvä ilmiö, joka saa erilaisia muotoja eri ympäristöissä ja eri tilanteissa. Jotta esimies kykenee luomaan hyvän suhteen alaiseen, häneltä vaaditaan kykyä johtaa itseään ja toimia itse organisaation arvojen mukaisesti. (Juuti 2013, 24, 67). On siis tärkeää puhua avoimesti, ei vihjaillen tai epäsuorasti, myös työhön liittyvistä ongelmista, sillä keskeisin syy työyhteisöjen pitkäaikaisiin ongelmiin johtuu siitä, ettei esimies ole puuttanut ongelmiin ajoissa. *Esimiehen vastuulla* on puuttua toiminnan sujumista haittaaviin tekijöihin. Tyypillisiä ongelmia työpaikoilla ovat muun muassa muutos- ja kriisitilanteet,

rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet, henkilölähtöiset ongelmat ja kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat. (Juuti 2013; Järvinen 2014 79–80, 106, 124.)

Tässä tutkielmassa analysoin työpaikan ongelmapuheeseen liittyvää vastuukeskustelua. Ongelmapuheella tarkoitan vuorovaikutuksessa esiintyvää puhetta, joka tulee esille valituksena, ongelmina tai huolina. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, ettei ongelmapuheen vastaanottaminen ole kuitenkaan helppoa hierarkisesti ylempänä olevalle instituution edustajalle (Scheuer 2014). Instituution edustajat voivat kuitenkin kehittää ongelmien vastaanottamistaan (mm. äänensävyä, elekieltä ja asiaan keskittymistä vahvistamalla) niin, etteivät mene mukaan tunteeseen, mutta pystyvät osoittamaan empatiaa (Vehviläinen 2014, 126). Kannatteleva, dialoginen tilanne voi syntyä siitäkin, ettei esimiehellä ole kiire edetä vaikeasta aiheesta nopeaan ratkaisuun.

Kehityskeskustelun tarkoituksena on kehittyminen ja oppiminen, joten ongelmalliseksi koettujen asioiden esiin nostaminen on perusteltua. Ongelmapuhe ja sen vastaanottaminen on keskeinen osa kehityskeskustelua ja se on alaisen ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen laatutekijä. Mikäli alainen ei voi esittää huoliaan tai ongelmiaan esimiehelle, hänen työssä jaksamisensa ja kehittymisensä voivat olla uhattuna. (Juuti 2013.) Esimiehen olisi tärkeää ottaa ongelmapuhe luottamuksen osoituksena ja hyvän työntekijän rooliin kuuluvana. Ongelmat ja huolet tuodaan keskusteluun joko esimiehen tai molempien osapuolten yhdessä ratkaistavaksi ja pohdittavaksi. Toki on mahdollista, että esiin nostetaan myös valitusta tai huolta, joille ei odoteta ratkaisua. Tällöin alaisen tavoitteena voi olla tarkoitus purkaa huolia puhumalla. Institutionaalisessa vuorovaikutustilanteessa esimieheltä siis yleensä odotetaan tietoa ja keinoja ongelman käsittelyyn ja ratkaisuun, joten vuorovaikutustilanne on epäsymmetrinen (Vehviläinen 2014, 59). Tärkeää on kuitenkin muistaa, ettei esimies-alaisuhde ole terapiasuhde, vaan esimiehen tulee pitää tietty etäisyys säilyttääkseen esimiehen roolinsa ja huolehtiakseen, että työtehtävät tulevat tehdyksi. (Järvinen 2014, 88.)

Scheuer (2014) tutki kehityskeskusteluista tilanteita, joissa työntekijä esitti työhön liittyvän ongelman. Tämä on ainoa löytämäni keskustelunanalyysillä toteutettu tutkielmani aiheeseen liittyvä tutkimus. Päätöksiä tehdessään esimies oli deonttinen auktoriteetti, josta seurasi vuorovaikutuksen epäsymmetriaa, kun taas ehdotuksia tehdessään esiintyi deonttisten oikeuksien symmetriaa. Tutkimuksessa esimiehen tulkittiin haluavan päättää ongelmia koskeva keskustelu mahdollisimman nopeasti. Scheuer havaitsi, että kuultuaan ongelman esimiehet toteuttivat *minimaalista vastaamista, neuvomista tai positiivista ennustamista*. Minimaalinen vastaaminen on lyhyt vuoro, joka viestii, ettei minimaalisen vastauksen tuottaja aio jatkaa vuoroaan. Neuvomisella puolestaan tarkoitetaan tilannetta, jossa puhevuorossa oleva tuottaa vastapuolelle ohjeen tai muuten suotuisan toiminnan

tulevassa toiminnassa (Heritage & Sefi 1992, 368). Positiivisella ennustamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa esimiehet esittivät työntekijälle toiveikkaan ja ongelman korjaavan ratkaisun. (Scheuer 2014.) Scheuerin tutkimuksessa ongelmasta ei siis syntynyt keskustelua, vaan esimies käytti auktoriteettiaan päättämällä keskustelun lyhyeen. Hän havaitsi, että esimies otti työntekijän esittämät kysymykset ongelmina, joihin on keksittävä ratkaisu. Esimiesten toiminnassa tuli näkyviin heidän orientaationsa tiettyihin episteemisiin ja deonttisiin oikeuksiin eli oikeuteen tiedonsaantiin sekä oikeuteen määrittää toimintaa. (Ks. myös Drew & Heritage, 1992, 47–53; Stevanovic & Peräkylä, 2012). Työntekijät puolestaan osoittivat yleensä esimiehen toiminnalle hyväksyntää tai alistumista (Scheuer 2014). Scheuerin tutkimuksen esimiehet tuottivat johtajuutta pikemminkin poistamalla ongelmia pikemminkin kuin keskustelemalla niistä. Hänen aineistossa kehityskeskusteluissa näkyi minimaalisen vastauksen jälkeen työntekijän puheen jatkumista, vaikka tämä oli tarjonnut selkeästi vuoroa esimiehelle ongelmista kertomisen jälkeen. Työntekijä ikään kuin haastoi esimiestä keskustelemaan asiasta lisää, ja sai siihen vastauksena joko minimaalisen vastauksen, neuvon tai positiivisen ennusteen. Scheuerin tutkimuksessa ei näkynyt esimiesten tarvetta kuulla lisää ongelmasta, vaan he kehittivät pian ongelmanratkaisun.

3.4 Valitus ja huoli

Aiemmassa tutkimuksessa on esitetty ongelmapuhetilanteita esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta (Scheuer 2014), mutta ei ole tutkittu tarkemmin ongelmapuhetta ja valituksia, kuten sitä, miten valitetaan ja kehen tai mihin valittaminen liittyy. Valitus on toiminto, joka tuo esiin puhujan negatiivisen asennoitumisen johonkin kohteeseen tai väärin hoidettuun tilanteeseen (Ruusuvuori & Lindfors 2009). Tässä työssä on tutkimuskohteena ongelmapuhe, joka sisältää valituksia ja huolenkerrontaa. Edellä mainittuja ei ole tutkittu kehityskeskustelutilanteista, joten otan analyysini taustaksi esimerkkejä muista keskusteluanalyttisistä tutkimuksista valituksiin liittyen. Valitukset kohdistuvat yleensä muiden, ja huolet omaan toimintaan.

3.4.1 Valitus kohdistuu kolmanteen osapuoleen

Useissa institutionaalisen vuorovaikutustutkimuksen konteksteissa on tarkasteltu valittamista kolmannesta osapuolesta (ks. esim. Drew 1998; Ruusuvuori 2007; Edwards 2005; Ruusuvuori & Lindfors 2009) sekä valitussekvenssin rakennetta (Jefferson 1988). Valitussekvenssillä tarkoitetaan järjestäytyntä puhejaksoa, jonka aiheena on valittaminen esimerkiksi kolmannesta osapuolesta. Valitus kolmannen osapuolen käytöksestä nähdään moraalityönä, joka on kritisoiavaa ja melko suoraa, ja valituksen oikeutuksena nähdään kolmannen osapuolen rikkomukset (Drew 1998). Itseen liittyvä negatiivisuus tuotetaan puolustellen ja epäsuorasti. Kertoja esiintyy sankarina ainakin niin kauan, kun

valituksen aihe ja virheet kohdistuvat muihin kuin itseen. Perinteisessä (arki)keskustelussa kolmanteen osapuoleen kohdistunut valitus yleensä hyväksytään ja valituspuheella rakennetaan liittoja vuorovaikutuksen osapuolten välille (Ruusuvuori & Lindfors 2009). Näin valitus voi tiivistää vuorovaikutuksen osapuolten välistä suhdetta.

Tyypillisesti kolmanteen osapuoleen kohdistuva valitus ympäröidään muulla toiminnalla ja muotoillaan varovasti niin, että vältetään kolmannen osapuolen suoraa syylistämistä valituksen aiheesta. Lisäksi valitus tuotetaan tavalla, joka tekee keskustelukumppanin vastaavan toiminnon relevantiksi. Valitus on siis toiminto, joka realisoituu tai ei realisoidu keskustelussa vastaanottajan toiminnasta riippuen. (Ruusuvuori & Lindfors 2009.) Valituspuheeseen vastaamisessa on havaittu erilaisia toimintoja instituution edustajilta. Lääkärin ja homeopaatin vastaanottotutkimuksissa ammattilaisen asenne valitusta kohtaan on usein neutraali ja vastaaminen minimaalista. Vastapuolen reagoinnilla on siis tärkeä merkitys siinä, kehittykö valitus todelliseksi keskustelunaiheeksi, vai ohitetaanko se. Instituution edustaja ei välttämättä hyväksy tai hylkää kolmannen osapuolen syytöstä, vaan pyrkii hoitamaan institutionaalisen tehtävänsä loppuun (Ruusuvuori & Lindfors 2009; ks. myös Ruusuvuori 2005, 2007).

Tarkastelen omassa tutkielmassani alaisten esiin tuomia valituksia työhön liittyen. Työhön liittyvissä ongelmissa esitetään usein vastuulliseksi kolmas osapuoli, kuten kollega tai koko organisaatio. Hyödynnän analyysissani edellä kuvattuja huomioita valitussekvensseistä muista institutionaalisista konteksteista.

3.4.2 Valitus kohdistuu toiseen keskustelunosapuoleen

Joissakin vuorovaikutustilanteissa valitus tai huoli kohdistuu keskustelukumppaniin, jolloin valituksen esittäminen on epäsuoraa. Epäsuoran toiminnan taustalla voidaan nähdä kasvojen suojele. Terveystieteiden vastanottotutkimuksessa, joissa tällaista epäsuoraa valitusta on ollut nähtävissä, valittaja lievensi valitustaan tai muotoili valituksen epäsuorasti valituksen kohdistuessa vastapuolen kollegoihin tai organisaatioon. Valitus alkoi tyypillisesti negatiivisen havainnon kuvaamisella, jonka jälkeen esitettiin äärisanoja, kuten *ollenkaan* tai *pettymys*, sekä referoitua puhetta. Tutkimuksessa havaittiin, että saamaansa minimiresponssiin tyytymätön asiakas jatkoi valitustaan ja narratiivisella yhteenvedolla vahvistaen valitustaan. Instituution edustajan toimintaan valitustilanteissa on voinut vaikuttaa se, että jopa lievä valituksen hyväksyntä voi uhata lääketieteen uskottavuutta ja kollegiaalisuutta. Toisaalta ammattilaisen toiminta voidaan nähdä myös keinona mobilisoida institutionaalisia tehtäviä. (Ruusuvuori & Lindfors 2009.)

Yleisesti kehityskeskustelutilanteissa esimies toimii organisaation edustajana, jolloin alaisen häneen tai organisaatioon kohdistama valitus voi tuottaa samankaltaista vuorovaikutuksen kulkua kuin edellä kuvattu toiminta vastaanottotilanteista. Hoitoinstituution tavoitteet ja keskustelijoiden institutionaaliset roolit ovat kuitenkin hyvin erilaiset kehityskeskusteluissa ja vastaanottotilanteessa. Karkeasti sanoen vastaanotolle tullaan hoidettavaksi ja kehityskeskusteluun arvioitavaksi ja ohjattavaksi. Toisaalta molemmissa esiin tuodut ongelmat tuotetaan jonkun osapuolen ratkaistaviksi – eli jotakuta osapuolta kohdellaan niistä vastuullisina.

Tarkastelen tutkielmassani valitusta ja vastuun tuottamista intersubjektiivisena vuoro vuorolta rakentuvana prosessina. Kiinnitän huomiota siihen, näyttäytyykö keskustelukumppanin vastuutuksessa epäsuoraa toimintaa, kuten edellisessä hoitoinstituutioon liittyvässä tutkimuksessa. Tarkastelen vastuusta neuvottelemista suhteessa valitussekvenssiin (Drew 1998; Voutilainen, Peräkylä & Ruusuvuori 2010; Ruusuvuori 2005; Edwards 2005; Ruusuvuori & Lindfors 2009), koska aiempaa tutkimusta vastuusta neuvottelemisesta ei ollut tarjolla ja ongelmapuhetilanteet muistuttivat valitussekvenssejä.

3.4.3 Huoli kohdistuu itseän

Esimerkkejä tilanteista, joissa huoli tai valitus kohdistuu itseän, on myös tutkittu terveydenhuollon kontekstissa. Terveydenhuollon vuorovaikutustutkimuksessa on havaittu, että lääkärit säilyttivät huoli- tai valituspuhetta vastaanottaessaan ongelmanratkaisuo-orientaation (Ruusuvuori 2005, 2007). Toisaalta on nähty, että potilaan kuvaama valitus tai huoli kutsui empaattista tai huolen relevanssin tunnustavaa vastausta lääkärin, homeopaatin ja psykoterapeutin vastaanotoilla (Voutilainen, Peräkylä & Ruusuvuori 2009; Ruusuvuori 2010). Empaattiset vasteet potilaan huoleen näkyivät ongelman totena ja oikeutettuna pitämisenä. Empaattiset vasteet edelsivät huolenkerronnan jakson sulkeutumista ja palvelevat näin ongelmanratkaisua eli institutionaalisen tehtävän toteutumista. Lääkärin ja homeopaatin vastaanotoilla instituution edustajat käyttivät niin kutsuttua 0-persoonarakennetta, jossa hoitava henkilö ei ehdota pääsyä asiakkaan henkilökohtaisiin kokemuksiin, vaan puhuu ongelmasta yleisellä tasolla. Psykoterapiassa puolestaan vastaaminen tunteellisiin kokemuksiin näkyy *tunnistamisena ja tulkintana*. Huolen *tunnistaminen* liittyy siihen, että terapeutti ymmärtää ja pitää totena potilaan kuvausta. Tämä näkyy terapeutin toiminnassa potilaan havaintojen kuvaamisena, valittavana, idiomaattisena äänensävyinä sekä potilaan vuoron laajennuksena. Näin terapeutti osoittaa ymmärrystään ja suojelee potilaan tunnetta. *Tulkinta* puolestaan pohjautuu tunnistamiselle, ja se on epäsuoraa, vihjailevaa ja se luo uuden näkökulman potilaan kertomaan. Terapiassa esiintyy myös sinä -sanon käyttöä (vrt. 0-persoonaa), jolloin terapeutti painottaa potilaan omakohtaista kokemusta. Empaattisuus nähdään edellytyksenä kognitiivisille toimille ja tunnistuksen

avulla institutionaalinen tehtävä toteutuu, kun potilas saadaan jatkamaan itsereflektiota. (Voutilainen, Peräkylä & Ruusuvuori 2010.)

Yleislääkärin ja homeopaatin vastaanotoilla ongelmapuhetta vastaanotettiin usein niin, että instituution edustaja vastasi minimaalisesti, keskittyi ratkaisemaan ongelman tai palasi takaisin alkuperäiseen aiheeseen (Ruusuvuori 2005). Myös positiivisen puolen esiin tuominen oli mahdollista (vrt. Scheuer 2014). Instituution edustajat saattoivat myös osoittaa myötätuntoa tai kertoa niin sanottuja toisia tarinoita (Second Stories) (Ruusuvuori 2005). Toisella tarinalla tarkoitetaan eläytyvää samankaltaista tarinaa, joka tuotetaan ymmärryksen osoituksena edelliselle puhujalle. Tuloksena todettiin, että potilas ottaa toisen tarinan vain osoituksena siitä, että lääkäri ymmärtää mitä hän on kokenut, ja pyrkimyksenä selvittää potilaan ongelmallista tilannetta - ei siis kokemuksen jakamisena, johon tarkoitukseen toisia tarinoita arkikeskustelussa käytetään (emt.; Sacks 1992). Institutionaalisessa vuorovaikutuksessa huolenkerronnan vastaanottaminen nähdään ongelmallisena, sillä instituution edustajan tulisi myötätunnon osoittamisen lisäksi huolehtia institutionaalisen tehtävänsä suorittamisesta. Niinpä vuorovaikutuksen tunnevasteet on integroitu institutionaaliseen ongelmanratkaisutehtävään (ks. Ruusuvuori 2007.)

Hyödynnän analyysini tukena edellä kuvattua aiempaa tutkimusta siihen, miten esimies reagoi alaisen esittämään huoleen, joka kohdistuu alaiseen itseensä. Tarkastelen siis sitä, näkyykö esimiehen toiminnassa eroa sen pohjalta, tuotetaanko vastuuta ongelmasta esimerkiksi kolmannelle osapuolelle vai itselle.

4 Tutkimuskysymykset

Aiemman tutkimuksen pohjalta olen kirjoittanut, että institutionaalinen vuorovaikutus on epäsymmetristä (Stevanovic & Peräkylä 2012; Drew & Heritage 1992; Juuti 2013). Lisäksi olen todennut, että kehityskeskustelu etenee lomakkeen pohjalta (Mikkonen 2015; Scheuer 2014) ja näin mahdollistaa muun muassa ongelmista puhumisen. Lisäksi havaitsin, että institutionaalisessa vuorovaikutuksessa huolipuheen vastaanottaminen ja tuottaminen on ongelmallista (Scheuer 2014; Ruusuvuori 2005) ja tilanteen onnistuminen vaatii molemmilta kasvojen suojelua (Clifton 2012).

Lisäksi olen havainnut, että esimiehen vastuulla on puuttua työhön liittyviin ongelmiin (Juuti 2013; Järvinen 2014) ja että työelämään liittyy vastuun ongelmia (Juuti 2013). Niinpä ongelmapuhetta sekä ongelmiin liittyvää vastuuta on tärkeää tutkia työelämän vuorovaikutuksen kontekstissa (vrt. esim. Drew 1998; Voutilainen, Peräkylä & Ruusuvuori 2009), sillä ongelmapuheen sujuminen on tärkeä osa kehityskeskustelun onnistumista ja vaikuttaa alaisen kehittymisen mahdollisuuksiin. Puhumatta jättäminen voi aiheuttaa myöhemmin isompia ongelmia (Järvinen 2014; Vehviläinen 2014).

Esimiehen reagointia ongelmapuheeseen on tutkittu (Scheuer 2014), mutta kehityskeskusteluiden vuorovaikutusta ei ole tutkittu aiemmin ongelmiin liittyvän *vastuun* näkökulmasta. Niinpä tutkin, miten vastuusta neuvotellaan kehityskeskusteluissa. Tutkimuskysymykseni ovat;

Miten ongelmiin liittyvästä vastuusta neuvotellaan kehityskeskusteluissa?

Minkälaisia vastuuntuottamisketjuja näistä tilanteista syntyy?

5 Metodologiset lähestymistavat

5.1. Etnometodologia

Etnometodologisen tutkimusperinteen ideana on tutkia aitoja arkipäivän tilanteita. Kyseessä ei siis ole laboratoriotutkimus, vaan tosielämässä tapahtuvat tilanteet, esimerkiksi säännöllisesti työpaikalla käyttävät kehityskeskustelut. Etnometodologisen teorian mukaan vuorovaikutus on indeksikaalista, joka merkitsee sitä, että sanojen ja tekojen merkitys tulkitaan suhteessa kontekstiin. Siinä tutkitaan, miten ihmiset toimivat todellisissa vuorovaikutustilanteissa, sekä tarkkaillaan yhteistoiminnallisuutta. Yhteistyön edellytyksenä on yhteisten normien ja periaatteiden noudattaminen. Etnometodologiassa sosiaalisten normien ajatellaan olevan toimintaa mahdollistavia resursseja. (Heritage 1984, 241.)

Francis & Hester (2004) toteavat, että työelämän etnometodologisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, *miten* työntekijät tekevät työtään ja *miten* he sovittavat toimintaansa toiset huomioiden. Etnometodologiassa tarkkaillaan myös sitä, miten työyhteisön jäsenet kohdataan, miten tehtäviä koordinoidaan, ja millaisilla vuorovaikutusmenetelmillä työyhteisössä kommunikoidaan. Toisaalta etnometodologiassa voidaan nostaa tutkimuksen kohteeksi organisaation kieli (ks. esim. Nielsen 2009), sillä puhuttu kieli sisältää työhön liittyvät käsitteet, organisaation tavoitteet ja säännöt sekä hierarkian. Työelämään kohdistuvassa etnometodologiassa voidaan siis tarkkailla muuan muassa puhetta, jota käytetään työpaikan arjessa. Francis ja Hester (2004) toteavat, että etnometodologiassa tulisi tutkia sanoja sekä sitä, miten niitä käytetään organisaatiossa sekä kuvata niiden käyttötarkoituksia. Työelämän sääntöjä tutkittaessa olisi tärkeää tarkastella sitä, miten kukin sääntö tulkitaan ja mikä operatiivinen merkitys säännöille annetaan. Vuorovaikutus on tärkeää työmuodosta ja -paikasta riippumatta, sillä vuorovaikutuksessa työntekijät jakavat tietoa toisilleen ottaen huomioon ympärillä olevat ihmiset sekä muiden toiminnan. Näin työntekeminen on jaettua ja vastavuoroista. (Emt. 2004, 162.)

5.2 Keskustelunanalyysi

Keskustelunanalyysi pohjautuu etnometodologiseen arkielämän tutkimusperinteeseen. Niinpä tutkin esimiehen ja alaisen välistä kehityskeskusteluissa tapahtuvaa vuorovaikutusta keskustelunanalyysilla. Keskustelunanalyyttinen tutkimus pohjautuu todellisista vuorovaikutustilanteista kerättyyn aineistoon, ja vuorovaikutusta tarkastellaan tarkasti litteraatioiden ja videoiden pohjalta. Keskustelunanalyysissa käytetään videoaineistoa sekä puheesta tehtyä tarkkaa litteraatiota (esim. Jefferson 2004). Videoaineisto mahdollistaa nonverbaalin viestinnän sekä muun toiminnan tarkkailun. Litteroinnissa käytetään kansainvälisesti tunnettua merkistöä, joilla merkitään muun muassa

keskustelussa ilmenneitä taukoja, päällekkäispuhuntaa, sävelkulkua sekä puheen voimakkuutta. Litterointimerkit ovat tutkielman liitteenä (Liite 1).

Keskustelunanalyysissa on mahdollista tarkkailla tilanteiden institutionaalisuuden ja osallistujien roolien rakentumista toiminnassa muovautuvana ilmiönä. (Raevaara, Ruusuvuori & Haakana 2001, 13, 17). Tämä voi näkyä esimerkiksi epäsymmetrisyytenä tai kehityskeskusteluissa lomakkeen pohjalta etenevänä vuorovaikutuksena (Scheuer 2014; Mikkola 2015).

Keskustelunanalyysin luojina pidetään Harvey Sacksia, Emanuel Schegloffia ja Gail Jeffersonia (Heritage & Clayman 2011, 26–32), jotka oivalsivat, että keskustelu ei ole kaaos, vaan se on jäsentynyttä ja järjestäytynyttä toimintaa, ja että puheen merkitys syntyy vastaanottajan päättelyprosessissa. Näin puheenvuoroon vastaamiseen vaikuttaa konteksti, jossa keskustelu käydään. Metodin taustalla on Ervin Goffmannin tutkimusperinne vuorovaikutuksesta autonomisena tutkimuskohteena. Keskustelunanalyysissa puhe on rakenteellisesti jäsentynyttä toimintaa (tekojen tekemistä), joka luo intersubjektiiivisen todellisuuden. Intersubjektiiivisuus näkyy keskustelijoiden välisessä suhteessa, historiassa sekä institutionaalisissa tehtävissä. (Hakulinen 1997, 13–15.) Rakenteellisen jäsentyneisyyden lisäksi vuorovaikutuksen osapuolet huomioivat keskustellessaan kontekstin. Nämä seikat läpäisevät koko vuorovaikutuksen niin, ettei mitään vuorovaikutuksen yksityiskohtaa voida pitää itsestään selvänä. (Heritage 1994, 241.) Tässä tutkielmassa tarkastelen esimiehen ja alaisen toiminnan merkitystä kehityskeskusteluiden ongelmapuheen yhteydessä, sekä sitä, mitä puheella saadaan aikaan.

Keskustelunanalyysissa keskustelusta tarkkaillaan sen sujuvuutta; kuka puhuu, miten vuoro vaihtuu, mitä sanotaan ja miten, kiinnitetään huomiota nonverbaaliin viestintään sekä keskustelussa ilmeneviin taukoihin, naurahduksiin ja muihin eleisiin. Keskustelu muodostuu siis (puheen)vuoroista, jaksoista ja korjaamisista kokonaisuudeksi. Näistä jäsennyksistä käytetään keskustelunanalyysissa termejä vuorottelu-, sekvenssi- ja korjausjäsenitys. (Tainio 1997.) Esittelen seuraavaksi nämä jäsennykset, sillä käytän niitä analyysini välineinä.

5.2.1 Keskustelunanalyysin jäsennykset

Vuorottelujäsenitys

Keskustelusta voidaan tarkkailla puhumisen vuorottelua. Vuorottelujäsenitys rakentaa keskustelua niin, että vain yksi henkilö puhuu kerrallaan. Näin tiedämme, kuka voi puhua milloinkin, kuinka kauan, miten itselleen saa puheenvuoron ja miten vuorot vaihtuvat. Vuorottelu on yksi keskeinen sosiaalisen järjestäytyneisyyden muoto, joka näkyy jo varhaiskasvatuksessa, kun lapsia opetetaan toimimaan ja puhumaan vuorotellen. Monet institutionaaliset vuorovaikutustilanteet kuitenkin

poikkeavat arkikeskustelusta vuorottelun sääntelyn suhteen, sillä niissä ollaan suuntautuneita epäsymmetriseen vuorovaikutustilanteeseen. Vuorovaikutuksessa ei siis ole ennalta kirjoitettuja sääntöjä, vaan sitä ohjaa yhdessä harjoitettu vuorotellen puhumisen säätely, sisäistetty normisto. (Ruusu vuori, Haakana & Raevaara 2001, 15.) Toisaalta epäsymmetrisyyttä voidaan nähdä myös arkivuorovaikutustilanteissa, kuten sisarusten välisessä vuorovaikutuksessa ja arkivuorovaikutukselle tyypillistä vertaistuellista vuorovaikutusta institutionaalisista tilanteista (Heritage 1996, 281).

Vuorottelu toimii samalla tavoin kulttuurista toiseen (Sacks, Schegloff & Jefferson 1974; Hakulinen 1997, 32–33) ja puheesta voidaan tehdä seuraavat havainnot; puhujat vaihtuvat, yksi henkilö puhuu kerrallaan, päällekkäisyydet ovat yleisiä, mutta kestävät lyhyen aikaa, vuorojen siirtymät tapahtuvat yleensä sujuvasti, vuorojen järjestys vaihtelee ja keskustelun pituutta, vuorojen sisältöä ja vuorojen jakautumista ei ole yleensä määrätty ennalta. Puhe voi olla jatkuvaa tai katkeilla, erilaisia vuoron rakenneyksiköitä on käytössä keskustelun eri kohdissa ja häiriöitä ja rikkeitä voidaan keskustelun kuluessa oikaista. (Sacks, Schegloff & Jefferson 1974.) Institutionaalisessa puhetilanteessa institutionaalisesta keskustelusta voidaan joku edellä mainituista lyödä lukkoon etukäteen, jolloin keskustelu rakentuu erilaiseksi. (Clayman & Heritage 2011; Hakulinen 1997, 35–36.) Esimerkiksi kehityskeskustelulle on yleensä varattu tietty aika, jolloin molempien tiedossa on se, että keskustelulle on tietty aikaraja ja että tämä vaikuttaa vuorovaikutustilanteeseen.

Vuorot koostuvat rakenneyksiköistä (Sacks, Schegloff, Jefferson 1974). Vuoron alusta yleensä nähdään, asettuuko puhuja samalle kannalle toisen kanssa. Vuoron alussa olevalla partikkelilla puhuja osoittaa miten vuoro liittyy edelliseen vuoroon, kuten aloittamalla partikkelilla ”niin”. Kullakin puhujalla on oikeus yhteen vuoron rakenneyksikköön kerrallaan. Vuoron lopussa voi kuitenkin olla konjunktioartikkeli, esimerkiksi ”mutta”, joka ennakoii jatkoa puheelle. Vuorot vaihtuvat sääntöjen nojalla sujuvasti, ilman taukoja ja päällekkäisyyttä. (Emt.)

Dialogipartikkelit ”joo”, ”mm”, ”niin” osuvat yleensä lähelle puhujanvaihdoskohtaa tai päällekkäin puhujan puheen kanssa. Ne kertovat yleensä siitä, ettei dialogipartikkelin esittäjä aio seuraavaksi puhujaksi vaan on asettunut kuuntelijan asemaan. Niitä kutsutaan minimipalautteeksi. Rakenneyksikön rajalla neuvotellaan implisiittisesti seuraavasta puhujasta, eli siitä, vaihtuuko puhuja vai jatkaako äänessäolija. Puhuja valitsee seuraavan puhujan, tai seuraava puhuja valitsee itse itsensä. Jollei kumpikaan edellisistä toteudu, puhuja jatkaa itse. (Tainio 1997, 35–75.)

Vuorottelujäsennys käsittelee siis vuoron laajuutta ja vuorojen järjestystä. Siirtymäkohdat sisältävät usein lopetuspartikkeleita, kuuluvaa hengitystä tai naurua. Kahdenkeskisessä keskustelussa puheen

relevantti vaihtelevuus muodostuu siitä, milloin puhuja vaihtuu. Rakenteellisuus näkyy keskustelun sekventiaalisena, eli järjestyneenä rakenteena, eli miten peräkkäiset puhetoiminnot liittyvät toisiinsa ja millaisia toisiinsa kytkeytyvien toimintojen muodostamia jaksoja eli sekvenssejä niistä muodostuu. (Tainio 1997, 16.)

Sekvenssijäsennys

Sekvenssillä tarkoitetaan toimintajaksoa sekä puheenvuorojen liittymistä toisiinsa. Jokainen puheenvuoro ennakoi millainen jatko on odotettavissa. Jokainen vuoro on myös laadittu aina edelliseen vuoroon sopivaksi. Vierusparisekvenssit koostuvat kahden vuoron kokonaisuuksista, joissa vuorojen välinen kytkös on vahva ja konventionalisoitunut. Vieruspari koostuu etu- ja jälkijäsenestä, tällaisia ovat muun muassa tervehdys (etujäsen) ja siihen vastaaminen (jälkijäsen). (Hakulinen 1997, 14–17.)

Analyysiyksikkönä keskusteluanalyysissa ovat siis sekvenssit sekä yksittäiset vuorot puhejaksojen osana. (Heritage 1996, 240.) Kun puhuja esittää kysymykseksi tunnistettavan vuoron, syntyy odotus siitä, että seuraava vuoro on suhteessa tähän. Tämä odotus vaikuttaa siihen, millaiseksi kysymystä seuraava vuoro laaditaan ja miten se tulkitaan. Mikäli kysymykseen ei vastata heti, kysyjä saattaa toistaa kysymyksen uudelleen muotoiltuna tai täsmentää sitä. Näin tuodaan esiin, että vastaamattomuus on poikkeuksellista, ei odotuksen mukaista. Tätä kutsutaan välisekvenssiksi, jonka aikana vastaanottaja esittää uuden kysymyksen odottaen lisätietoja vastaustaan varten. Välisekvenssi ei kumoa etujäsenen synnyttämää odotusta vierusparia päättävästä jälkijäsenestä. Välisekvenssit tähtäävät yleensä jälkijäsenen esittämiseen. (Raevaara 1997, 76, 80.) Vierusparirakenne voi siis laajeta sisältäpäin. Puheenvuoroilla voidaan aiemman vuoron toistamisen lisäksi muokata edellistä vuoroa poistamalla jotain edellisen puhujan sanomasta. Näin omalla vuorolla voidaan muokata edellisestä vuorosta yhteenveto, formulaatio. (Heritage & Watson 1980.)

Sekvenssien analyysissa on siis hyödyllistä tarkastella vuorojen alkua ja loppua, joissa dialogipartikkeleita käytetään ikään kuin siltana aikaisemman puheenvuoron ja tulevan välillä. Tällaisia partikkeleita ovat muun muassa ”mmm”, ”joo”, ”niin”. Niitä kutsutaan myös minimipalautteiksi. Minimipalautteen merkitykseen vaikuttaa se, missä yhteydessä ja miten partikkeli lausutaan. Usein ne viestivät, ettei puhuja aio ottaa hänelle tarjottua puheenvuoroa. (Hakulinen 1997.) ”Aivan” ja ”niin” partikkelit osoittavat puolestaan hyväksyntää ja ”joo”, ”jaa” ja ”mmm” osoittavat kuuntelemista tai vastaanottamista. Lisäksi intonaatiolla, eli äänen korkeuden vaihtelulla on vaikutusta siihen, millaisesta minimipalautteesta on kyse (Sorjonen 1997). Esimerkiksi ”niin” -partikkeli ei siis kaikissa konteksteissa osoita hyväksyntää (ks. Sorjonen 2001).

Preferenssijäsennys

Tietty toiminto vuorovaikutuksessa suosii tietynlaista responsia eli vastetta. Tällaista toimintaa näkyy esimerkiksi vieruspareissa niin, että kutsun esittämisen jälkeen odotetaan myönteistä (preferoitua) vastausta. Nämä jäsennykset toimivat resursseina yhteistoiminnassa ja toistemme ymmärtämisessä. (Raevaara, Ruusuvuori & Haakana 2001, 16.) Erilaisia vierusparityyppejä on muun muassa tervehdys-vastatervehdys, kysymys-vastaus, pyyntö-suostuminen/kieltäytyminen, kannanotto-samanmielisyyserimielisyys tai itsesyytös-samanmielisyyserimielisyys. Näin siis vierusparin jälkijäsen voi valikoitua myös kahdesta vastakkaisesta vaihtoehdosta. Tätä valikoitumista ohjaa preferenssijäsennys, jolloin vastaus on joko toivottu/odotuksenmukainen tai ei odotuksenmukainen. (Tainio 1997, 94.) Jälkijäsentä selvitetessä tarkastellaan vierusparia toimintatyyppinä sekä sitä, miten jälkijäsen on tuotettu.

Keskustelunanalyysin aluksi nimetään vierusparin etujäsen toiminnaksi, vaikkapa kannanotoksi. Erimielinen tai puuttuva jälkijäsen on preferoimaton. Vieruspareja analysoidessa kiinnitetään huomiota siihen, millaiselle jälkijäsenelle etujäsen luo odotuksen. Keskustelunanalyttisen ajattelun mukaan preferoitu vuoro muotoillaan pian etujäsenen jälkeen, kun taas preferoimaton vuoro viipyy, sitä muotoillaan monipolvisesti ja selitellään. Analyysissa on lisäksi muistettava, ettei preferenssijäsennys kerro suoraan puhujien motivaatiosta, mutta preferenssijäsennyksellä voidaan tukea sosiaalista solidaarisuuden ylläpitämistä ja välttää konfliktien syntymistä. (Tainio 1997, 95.)

Omassa tutkielmassani on erityisen hyödyllistä ymmärtää preferoimattomia jälkijäseniä. Kolme erilaista preferoimattoman jälkijäsenen piirrettä ovat *viivyty*s, *vuoron monipolvisuus* ja *selittely*. Näiden tarkoitus on lieventää preferoimattoman vuoron ongelmallisuutta ja suojella keskusteluun osallistuvien kasvoja. Etujäsenen jälkeen esiintyvä tauko valmistaa etujäsenen sanojaa preferoimattomaan vastaukseen. Toisaalta etujäsenen jälkeen esiintyvän tauon aikana etujäsenen lausuja voi muotoilla etujäsenen uudelleen, esimerkiksi muotoilla kutsun houkuttelevammaksi. Preferoimattomien vuorojen alussa esiintyy yleensä partikkeleita ”no”, ”mutta”, ”niin no” tai muita aineksia, jotka *viivyttävät* preferoimattoman vastauksen sanomista. Preferoimattomassa vastauksessa esiintyy siis epäsujuvuutta ja yleisesti koetaan, että preferoimaton vastaus edellyttää selittelyä. Yleensä selittelyssä ilmenee molempien kasvoja suojelevia ilmauksia. Preferoimattomassa vastauksessa tuodaan esiin, että puhuja ei voi toimia toisin, preferoimaton toiminta ei ole kenenkään syytä ja että selittelyt koskevat puhujan omia olosuhteita. Lisäksi preferoimattomaan jälkijäseneseen voidaan sijoittaa myös preferoitua toimintaa pehmentämään preferoimatonta vuoroa. Tällöin rakenteisiin upotetaan aineksia, joilla vähennetään erimielisyyden vaikutelmaa. (Tainio 1997, 93–110.) Preferoimattomaan vastaukseen voidaan valmistautua myös esikysymyksellä, jolla suojellaan

molempien kasvoja. Tällöin muun muassa ennen kutsun esittämistä kysytään esikysymys "*onks teillä jotain ohjelmaa tänä iltana*". Näin helpotetaan preferoimattoman vastauksen antamista ja vastaanottamista. (Raevaara, Ruusuvuori & Haakana 2001, 15–22.) Tarkkailen analyysissani ongelmapuheeseen liittyvien vastausten odotuksenmukaisuutta.

Korjausjäsenitys

Korjausjäsenityksellä tarkoitetaan käytänteitä, joissa vuorovaikutuksen osapuolet käsittelevät puhumisessa, puheen kuulemisessa ja sen ymmärtämisessä esiintyviä ongelmia (Sorjonen 1997). Keskustelunanalyysissä korjausjäsenityksessä tutkitaan sitä, miten keskustelijat tekevät jonkin puheessa ilmenevän kohdan korjaamista vaativaksi ja sitä, miten he käsittelevät ongelmaa. Korjauskäytänteitä käytetään silloin, kun keskustelijoiden välinen intersubjektivisuus uhkaa rikkoutua. Korjausjäsenitys on siis prosessi, jonka tavoite on saada ratkaistua esiin nostettu ongelma. Sen voi aloittaa joko ongelman tuottaja itse tai vastaanottaja ja sen voi saattaa loppuun kumpi tahansa. Odotuksenmukaisin korjausjakso on kuitenkin sellainen, että ongelmapuheen aloittaja myös lopettaa sen. Korjausjakso on ikään kuin sivupolku keskustelun päälinjalta, sillä se pysäyttää meneillään olevan puheen. (Sorjonen 1997, 111–113.)

Korjausjäsenitys alkaa tyypillisesti epäröintiänteillä kuten "*öö*", "*tai siis*", "*eiku*". Korjausjaksolla puhuja voi tehdä korjausoperaatioita korvaamalla tai lisäämällä jotain aiempaan puheeseen. Korjausjäsenityksen tavoitteena voi olla myös vastapuolen taivuttelu samanmieliseksi. (Sorjonen 1997.) Korjaamisen alussa voi olla mikrotauko tai se voi alkaa keskeyttämisellä. Sen syynä voi olla muun muassa lisäinformaation antaminen tai pyytäminen tai vaikeus kuvata asiaa. Toistamalla asia voidaan osoittaa korjausjakso päättyneeksi. Korjausjaksolla vuorojen välissä yleensä korjataan edellisessä rakenneyksikössä sanottua asiaa. Tällöin korjaus alkaa sanalla "*tai*", joka kertoo sen, että aiemmalle vuorolle on tulossa vaihtoehto, tarkennus tai korjaus. Korjausjakso vuorojen välissä on siis kokonainen lausuma, jolla korjataan edellä sanottua. Väitelauseen myönteinen muoto preferoi myönteistä vastausta. "*Vai*" -sana puolestaan korjaa edellisen lausuman oletusta ja mahdollistaa kielteisen vastauksen sekä vahvistaa vastapuolen episteemisiä oikeuksia. Ongelmavuoroa seuraavassa vuorossa aloitettu korjausjakso alkaa silloin, kun meneillään oleva toimintajakso keskeytetään ja nostetaan jokin osa toisen vuorosta ongelmalliseksi. Keinot ongelmakohdan esiin nostamiseksi ovat minimaaliset "*mitä*", "*mikä*" tai "*tä*" tai "*hä*". (Sorjonen 1997, 116, 122–124.)

Kerrontajäsenitys ja toinen tarina (second story)

Keskustelunanalyysissä ollaan kiinnostuneita siitä, miten keskustelijoiden yhteispeli sujuu, miten puhe rakentuu vuorovaikutuksen tarjoamista mahdollisuuksista ja miten tulkinta näkyy

vastaanottajan toiminnasta (Routarinne 1997, 139). Vuorovaikutuksesta tarkastellaan siis myös tutkittavan ilmiön ympäröiviä vuoroja. Kertomuksen kertominen keskustelussa aiheuttaa tilanteen, jossa vuorottelujäsennyksestä luovutaan hetkellisesti kerronnan ajaksi ja siirrytään kerrontajäsennykseen. Kerrontajäsennys koostuu johdantosekvenssistä, kerrontasekvenssistä ja vastaanottosekvenssistä. Johdannon aikana keskusteluun osallistuvat tekevät tilaa kerronnalle, jolloin kertoja osoittaa, että hänellä olisi kerrottavaa ja kuulija osoittaa asettuvansa kuulijaksi. Tämä vuoro on siis vähintään kahden vuoron sekvenssi. Kerrontasekvenssi on puolestaan keskeytyksetön vuoro, jolloin puhujan ei tarvitse tehdä puhetilaa vastaanottajalle. Yleensä kuitenkin puhuja tarjoaa kuulijalle mahdollisuutta osoittaa esimerkiksi minimipalautteilla, että hän on mukana tarinassa. Vastaanottosekvenssissä vastaanottaja muuttuu kuuntelijasta arvioijaksi ja tämän jälkeen voidaan palata normaaliin vuorotteluun, jossa yksi rakenneyksikkö muodostaa vuoron. Vastaanottosekvenssissä vastaanottaja osoittaa, miten hän on ymmärtänyt kertomuksen ja kertoja hyväksyy tai täsmentää tulkintaa. (Routarinne 1997, 139, 146, 150.) Tarkkailen analyysissäni sitä, miten ongelmista puhutaan kerrontasekvenssin tapaan.

Toisen puhujan kertomuksen jälkeen esiintyvää empaattista ja samanmielistä kertomusta kutsutaan nimellä toinen tarina, *second story*. Se tuotetaan reaktiona edeltävään kertomukseen ja sille on tyypillistä samankaltaisuus edelliseen kertomukseen verrattuna. *Second story* liittyy yleensä samaan aiheeseen, siinä puhutaan vastaavista ihmisistä tai asioista tai henkilön asenteet ja moraalit ovat ensimmäisen kertomuksen kanssa samankaltaiset. *Second story* voi toimia tulkintana kerronnasta; *näin minä ymmärsin kertomuksesi ja minulla on vastaava kokemus*. Huomiota herättävää on, että tämä *second story* tuotetaan hyvin pian ensimmäisen kerronnan perään. (Sacks 1992.) Keskusteluanalyysissä ajatellaankin, että puhe on kontekstiin sidottua, mutta myös kontekstia luovaa, jolloin vuorot vahvistavat tai kumoavat edellisten vuorojen tuomat odotukset (Heritage 1984).

Institutionaaliseen vuorovaikutuksen tutkimiseen soveltuvat samat puheen jäsenyyksen tasojen tutkimiset kuin arkikeskusteluun. Institutionaalisesta vuorovaikutuksesta voidaan siis analysoida muun muassa vuorottelua, vieruspareja, preferenssi- ja korjausjäsenyyttä ja kertomuksen rakentumista, jotta voidaan vastata varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Lisäksi institutionaalisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa kiinnitetään huomiota sanojen ja kuvausten valintaan sekä responsiiviseen toimintaan. Responsiivinen toiminta vuorovaikutuksessa tarkoittaa, että omassa puheenvuorossa otetaan edellinen puheenvuoro huomioon. Näissä valinnanpaikoissa voi näkyä meneillään oleva institutionaalinen tehtävä. Edellinen puheenvuoro siis asettaa mahdollisuudet ja

rajoitukset seuraavalle vuorolle. Reagoimme esimerkiksi ongelmaan neuvomalla, empatialla tai antamalla tilaa huolenkerronnalle. Jokainen vuorossa oleva toiminta valitaan ja suhteutetaan edelliseen vuoroon. (Peräkylä 1997, 187–188.) Keskustelunanalyttisen tutkijan tehtävänä on tunnistaa toistuvia kielellisiä muotoiluja institutionaalisessa vuorovaikutuksessa ja siten eritellä muotojen paikalliset tehtävät. Lisäksi keskustelunanalyysissä tarkastellaan sitä, miten konteksti näkyy muotoiluissa, millainen osapuolten välinen suhde on sekä kuinka nämä muotoilut ovat yhteydessä laajempaan kontekstiin. Kiinnostavaa on siis tutkia, miten keskustelun jäsenyisyyden muotoja käytetään institutionaalisten tehtävien suorittamiseen ja institutionaalisen kontekstin rakentamiseen. (Peräkylä 1997, 196–202.)

6 Aineisto ja menetelmä

Aineisto

Käytän tutkielmassani aineistona Aalto-yliopiston hallinnoimaa kehityskeskusteluista kerättyä videomateriaalia. Aineisto on kerätty alun perin Työsuojelurahaston sekä Aalto-yliopiston tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden rahoittamaan hankkeeseen vuonna 2008 (Ravaja, Salminen, Henttonen & Saarinen 2011). Hankkeen tavoitteena oli luoda toimiva menetelmä tunteiden ja tunneosaamisen mittaamiseksi sekä löytää vastaus siihen, mikä yhteys tunneosaamisella on hyvään ja menestyksekkääseen esimiestyöhön. Hanke oli kokonaisuudessaan kolmivaiheinen ja sen pilottivaiheeseen osallistui kaksi organisaatiota. Toinen organisaatioista oli kaupallinen yritys ja toinen julkishallinnon organisaatio, opetusvirasto. Tutkimusaineistoni on otettu tästä pilottivaiheesta, johon osallistui 17 asiasta kiinnostunutta ja vapaaehtoista esimiestä sekä 34 alaista (N 34).

Hankkeeseen kutsuttuja organisaatiota pyydettiin valitsemaan kehityskeskusteluihin mukaan haastavia johdettavia ja menestymisen suhteen eritasoisia esimiehiä. Pilottivaiheen tarkoitus oli kytkeä yhteen kehityskeskustelu esimiestyön dialogisena vuorovaikutustapahtumana sekä tunteiden ja tunneosaamisen merkitys vuorovaikutuksen onnistumisessa. Tunteita ja tunneosaamista arvioitiin tutkimuksessa aidoista vuorovaikutustilanteista sekä psykofysiologisten mittausten ja kyselyiden avulla. (Ravaja ym. 2011.)

Tutkimusaineiston keränneet henkilöt ovat saaneet tutkittavilta suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta ja tutkittaville on luvattu käsitellä aineistoa luottamuksellisesti niin, ettei heitä voida tunnistaa (Ravaja ym. 2011). Olen siis omassa tutkielmassani anonymisoinut henkilöt sekä organisaatiot. Lisäksi allekirjoitin salassapitolomakkeen ja olen pitänyt aineistoni vain omassa hallussani.

Aloitin tutkielman teon pilottivaiheen aineistoon tutustumalla ja katsomalla kehityskeskusteluvideoita useaan kertaan saadakseni käsityksen siitä, millaisia nämä vuorovaikutustilanteet ovat. Kehityskeskustelut oli kuvattu kahdella videokameralla niin, että molempien keskusteluun osallistuvien henkilöiden kasvot saatiin näkyviin videoaineistoon. Videointi on suoritettu tutkimukseen osallistuneiden työpaikoilla ja läsnä tässä vuorovaikutustilanteessa olivat vain kehityskeskusteluun osallistuvat esimies ja alainen. Osallistujille oli asennettu anturit psykofysiologista mittausta varten. Vuorovaikutustilanteiden kesto vaihteli reilusta puolesta tunnista reiluun tuntiin.

Päätin rajata aineistoni pilottivaiheeseen, jotta interventioiden, kuten palautteen ja koulutuksen vaikutukset voitaisiin sulkea pois analyysistä. Rajasin aineistosta yrityksen ja julkishallinnon puolelta tasapuolisen otoksen suhteessa osallistujamäärään. Valitsin kummankin organisaation aineiston sattumanvaraisesti niin, että yrityksestä mukana on neljä vuorovaikutusparia ja julkishallinnon organisaatiosta kuusi (N10).

Menetelmä

Analyysimenetelmänä käytän tutkielmassani keskustelunanalyysia. Aluksi tutkin, *miten* vuorovaikutus rakentuu valitsemissani vuorovaikutustilanteissa. Tarkkailen vuorottelua ja vieruspareja sekä etsin niiden etu- ja jälkijäsenet. Analyysiani ohjaavat tutkimuskysymykset *miten ongelmaan liittyvästä vastuusta neuvotellaan kehityskeskusteluissa?* sekä *minkälaisia vastuuntuottamisketjuja näistä tilanteista syntyy?*

Alustavassa analyysissä löysin kehityskeskusteluista pääasiassa kahdentyyppisiä vieruspareja; kysymys-vastaus -vieruspareja sekä kannanotto-samanmielisyyserimielisyys -vieruspareja. Itsesyytöstä ja moitetta tai syytettä oli muutamassa kohdassa. Kiinnostavaa onkin tarkastella analyysissä, miten nämä ongelma- ja huolipuhetilanteet rakentuvat vastuun näkökulmasta. Miten aiheeseen liittyvä puhe alkaa, mitä vuorot mahdollistavat vastapuolelle, millaisia vuorot ovat rakenteellisesti ja mitä näistä muodoista seuraa. Tarkastelen siis vierusparityyppien sisällä millaisia vuorovaikutuksen rakenteita, millaisia vuoronmuotoiluja, millaisia saman- tai erimielisyyksiä ja keskustelun jatkoja niissä esiintyy. Näin saan vastauksia tutkimuskysymyksiini vastuun tuottamisesta ja vastuuntuottamisketjuista. Käytän analyysissani johtavassa asemassa olevasta henkilöstä nimitystä esimies (E) ja johdettavasta selvyiden vuoksi sanaa alainen (A).

Litteroin toisen pro gradun -tutkielman tekijän (Ahopelto, 2017) kanssa aineiston puoliksi, jolloin molemmille tuli litteroitavaksi viisi kokonaista kehityskeskustelua. Käytin litterointiin Transana -ohjelmaa, jossa videon pysäyttäminen, kelaaminen sekä kirjoittaminen toimivat hyvin. Litteroitua aineistoa koostui näistä kymmenestä keskustelusta kaiken kaikkiaan 226 sivua. Rajasin aineistostani tutkittavaksi vain huoliin ja ongelmiin liittyvät kohdat, joita löytyi kaikenkaikkiaan 90 sekvenssiä. Rajaamisen mahdollistamiseksi määritin vielä kunkin kehityskeskustelun pääongelman laskien, kuinka monta kertaa kyseiseen ongelmaan palattiin keskustelun aikana. Valitsin näistä pääongelmista sattumanvaraisesti 20 sekvenssiä analysoitavaksi. Kehityskeskusteluissa esiintyneet ongelmat liittyivät puutteellisiin työvälineisiin, oppilaiden kohtaamiseen, viestintään, kollegoiden toimintaan, alaisen kiltteyteen, työssä jaksamiseen, ajankäyttöön sekä muutostilanteiden tuomaan hämmennykseen. Vastuuta ongelmista tuotettiin kolmansille osapuolille, alaiselle ja esimiehelle.

Analyysiluvussani tarkastelen sitä, miten vastuuta ongelmista tuotetaan. Tässä tutkielmassa hyödynnän valitsemaani metodiin pohjaten alkuperäisestä aineistosta vain videoituja keskusteluita, en mittausten tuloksia.

Huomioin analyysissani sen, että kehityskeskustelussa ollaan institutionaalisesti arvioimassa alaisen työssä onnistumista sekä selvittämässä kehittymismahdollisuuksia. Keskityn analyysissani keskustelussa esiin nostettuihin ongelmiin, huoliin ja valituksiin. Usein ongelmapuhe nousee kehityskeskustelulomakkeen pohjalta, jossa on kysymys työhön liittyvistä haasteista. Kuten olen edellä todennut, kehityskeskustelutilanne antaa mahdollisuuden puhua myös työhön liittyvistä ongelmista (ks. esim. Mikkola 2015). Kun alainen kertoo ongelman esimiehelle, se on jo sinänsä osoitus siitä, että hän olettaa esimiehen kuuntelevan ja jollakin tapaa reagoivan ongelmaan (ks. luottamus, Poikela 2005). Oletan siis, että alainen kokee esimiehen ainakin osittain vastuulliseksi toimimaan ongelman korjaamiseksi. Tarkkailen analyysissani esimiesten tapoja reagoida ongelmatilanteeseen (Scheuer 2014) ja osapuolten yhteistä vastuun tuottamista.

7 Vastuusta neuvotteleminen

Tässä luvussa kuvailen analyysini tuloksia siitä, miten ongelmapuhetilanteissa tuotettiin vastuuta työhön liittyvästä ongelmasta. Yleensä ongelmista puhuminen aloitettiin esimiehen kysymyksen pohjalta. Ongelmatilanteet noudattivat yleisesti rakennetta, jossa esimies esitti kysymyksen lomakkeen pohjalta, alainen vastasi ja esimies otti vastauksen vastaan (ks. myös Scheuer 2001). Usein esimiehen vastaanottovuoroa seurasi laajennos, jossa työntekijä avasi tarkemmin vastaustaan ikään kuin perustellen sitä.

Lomakkeella oli tärkeä merkitys aineistoni kehityskeskusteluissa. Esimiehen esittämät kysymykset pohjautuivat pääasiassa lomakkeeseen ja keskustelu eteni sen pohjalta. Keskustelu muodostui pitkälti kysymys-vastaus -vieruspareista, joihin tuli odotuksen mukaisia ja odotuksen vastaisia vastauksia. Esimiehillä nähtiin olevan ongelmanratkaisu- sekä tiedonsaantiorientaatio (Scheuer 2014, Drew & Heritage 1992; Stevanonic & Peräkylä 2012), ja alaiset pääasiassa hyväksyivät esimiehen toimintatavat, samaan tapaan kuin Scheuerin (2014) tutkimuksessa ongelmapuheen vastaanottamisesta. Lomake vaikutti siis keskustelun etenemiseen ja toimijuuteen. Alaiset viittasivat lomakkeeseen erityisesti painottaessaan asiansa tärkeyttä (esimerkit 2 & 3). Lomakkeen pohjalta tehtiin myös ehdotuksia esimerkiksi ongelman korjaamiseksi, kuten Mikkola (2015) on todennut, ja päätettiin asioista (vrt. Pälli & Lehtinen 2014) esimerkiksi tekemällä jatkosuunnitelmia.

Vastuuntuottamisketjut

Vastuuntuottamisketjut rakentuivat aineistossani samaan tapaan jokaisessa vuorovaikutustilanteessa (N20); 1. Ongelman esiin tuonti, 2. Ehdotus vastuullisesta, 3. Ehdotetun vastuullisen hyväksyntä, hylkääminen tai muu toiminta ja 4. Ratkaisu. Vastuuketjulla tarkoitan vuorovaikutuksen kulkua, joka alkaa usein ongelman esiintuonnilla ja vastuullisen nimeämisellä ja jatkuu osapuolten neuvotellessa ongelmasta ja vastuullisesta. Havaitsin esimerkkitalanteesta kolmenlaisia vastuuntuottamisketjuja, joissa ongelmaa käsiteltiin hieman eri tavoin riippuen siitä, ketä ongelmasta vastuutettiin. Esittelemäni jaottelun ideana on tuoda näkyiin eroavuuksia, mutta tietyn ketjun yhteydessä esitellyistä sekvensseistä on löydettävissä piirteitä muistakin ketjuista. Olen lisännyt esimerkkien perään keskustelukoodin (esim. c10), jonka perusteella voi nähdä, että esimerkkini on otettu kahdeksasta eri kehityskeskustelusta (c5, c8, 2x c10, c12, c19, c21, c23 ja c28).

1. Vastuullisena kolmas osapuoli: alainen esittää ongelman ja nimeää henkilöt, jotka ovat hänen mukaansa ”vastuussa” ongelmasta. Esimies esittää jatkokysymyksiä ja pyrkii ratkaisemaan ongelman tai siirtämään ongelman alaisen ratkaistavaksi.

2. Vastuullisena esimies tai organisaation johto; alainen esittää ongelman, esimies ohittaa ongelman. Alaisen laajentaessa ja toistaessa ongelman, esimies ottaa vastuun ja pyrkii ratkaisemaan ongelman.

3. Vastuullisena alainen; alainen nimeää itsensä vastuuseen ongelmasta ja selittää toimintaansa, esimies tarttuu ongelmaan, osoittaa empatiaa ja pyrkii ratkaisemaan ongelman.

Huomasin siis analyysia tehdessäni sen, että vastapuolen reaktioon vaikuttaa se, kenet ongelmasta vastuutetaan. Analyysissa esittelen yhdeksän esimerkkisekvenssiä ja kokoon analyysissani kunkin esimerkin vastuuketjun seuraavanlaisella yhteenvetokaavalla;

- a) alaisen toiminta
- b) esimiehen toiminta
- c) ratkaisusta vastuussa oleva
- d) osallistujien näkemysten samanmielisyys ja erimielisyys ongelmaan tai vastuulliseen liittyen

7.1 Vastuullisena kolmas osapuoli

Esimerkit 1 ja 2 näyttävät, miten alainen nimeää tarkasti ongelman aiheuttajan ja esimies pyrkii jatkokysymyksillä ratkaisemaan ongelman. Kysymällä esimies kutsuu alaista kertomaan lisää tilanteestaan. Vuorovaikutus on samanmielistä molemmissa esimerkeissä.

Esimerkki 1 (C8)

Tämä esimerkkitalanne on koulumaailmasta ja se alkaa esimiehen kysyessä, miten alainen on onnistunut tavoitteessaan harjoittaa oppilaiden keskustelutaitoja (r.1).

1 E: nii sä oot laittanu tota tänne (1.0) tää on ensimmäinen yhdeksättä
 2 että täs on nyt jo (1.0) puolitoista kuukautta aikaa,
 3 A: mmm.
 4 E: tilanteet on voinu varmaan vähän muuttuu,
 5 E: tuota ↑sää oot laittanu tavotteeks että sää harjoittelisit luokassa
 6 keskustelutaitoja?
 7 A: fmjoo:.f ((hymyilee))
 8 (0.5)
 9 E:→mites:: se onnistuu ton sun porukkas kanssa. ((hymyilee))
 10 A:→kyllä se työtä teet[tää
 11 E: [hhehh
 12 A: et se on (.) sillä lailla (0.8) .hhh EI NIIN HELppoa ko mitähh olin
 13 kuvitellu.=
 14 E: [mm. ((nyökkää))
 15 A: [tai että aiemmin on ollu monesti (0.3) enemmän semmonen fiilis
 16 että vo:i niinkun käyä asioita (0.2) ke:skustelemalla mutta tuossa
 17 se: kyllä tuottaa edelleenkin <vaikeuksia>,
 18 (0.5)
 19 A: että siellä on (1.5) ↑MUUtamia tyyppejä jotka (0.2) on niinkun
 20 silläan aktiivisia ja äänessä sillai ↑positiivis(h)e[ssa mielessä?
 21 E: [mm-m,
 22 A:→sitten on niitä (.) äänekkäitä jotka ↑muuten vaan häirittee,
 23 A: ja sitten on paljon niitä jotka ei niinku (0.2) sano< oikein mitää.
 24 A: ja joita on hirveen vaikee saada mukaan °siihen°.
 25 E:→onks se sun mielest hete [rogeeninen se luokka siis sillä tavalla
 26 A: [°keskusteluun°.
 27 E:→että se on niinkun: (0.2) onkse sopivassa sekotuksessa kaikkia vai
 28 että onks siel niinku .hhh hhh niin joku tietty (0.2) p-porukka on
 29 niinku selkeesti (0.5) voimissaan.
 30 A: ↑no< (2.0) emmä tiijä onhan siinä siis mm kaikenlaista.=
 31 E: [mm.
 32 A: [ei minusta niinku (3.0) mm toi on ihan hyvä että ei oo liikaa
 33 semmosia [liian äänek[käitä
 34 E: [nii. nii nii.
 35 A: jotka rupee. ((hymyilee)) mutta sit nii. vaikka niitä on (0.3)

36 muutamakin vaan ni ne vie silti aikapaljon sitä huomio[ta
 37 E: [hhh
 38 E:→viekö ne tota: sun mielestä suhteessa <liikaa> (.) aikaa.
 39 (1.0)
 40 A: no< (.) toisinaan tuntuu siltä <kyllä>.
 41 E:→kärsiiks kärsiiks (0.2) sun mielestä (.) kärsiik- kärsiiks muut
 42 siitä sitte niin[ku ikään kuin
 43 A: [mm:.
 44 (1.5)
 45 E: mites tää on tää sun integraattis sielläh.

Esimies aloittaa kysymällä miten alainen on saavuttanut tavoitteensa keskustelutaitojen harjaannuttamisesta luokassa. Kysymyksen muotoilu ennakoii ongelmia ja esimiehen tietämystä siitä, ettei tavoite ole toteutunut. Alainen osoittaa minimipalautteella että on vastaanottanut kysymyksen, mutta ei aio ottaa heti hänelle tarjottua vuoroa. Niinpä esimies esittää jatkokysymyksen hymyillen rivillä 9. Hymy liittyy yhteiseen tietämiseen, se vihjaa siitä, että esimies jo tietää, että alainen ei ole välttämättä onnistunut tavoitteessaan. Alaisen tavoite on voinut olla vaikeasti saavutettavissa tämän luokan kanssa. Alainen yhtyy hymyyn ja tuottaa suoran valituksen nopeasti myöntäen että tavoitteeseen pääseminen vaatii vielä työtä (r. 10). Esimies yhtyy hymyyn naurahtamalla. Alainen ei vastaa, että en ole onnistunut, vaan aloittaa laajennoksen siitä, miksi hän ei ole päässyt tavoitteeseensa.

Alainen kertoo myös aikaisemmista onnistumisistaan ja näin tuottaa vastuuta ongelmallisesta tilanteesta tälle nimenomaiselle ryhmälle (r.16–17). Valituksen esittäjä välttää kuitenkin suoraa syyttämistä, joka on nähty tyypilliseksi kolmanteen osapuoleen kohdistuvassa valituksessa (ks. esim. Ruusuvuori 2007; Voutilainen, Peräkylä & Ruusuvuori 2009). Esimies osoittaa ottaneensa tiedon vastaan nyökkäämällä ja kirjaa asiaa paperille. Riveillä 19–20 ja 22–24 alainen laajentaa näkemystään kertoen oppilaiden häiritsevistä toiminnasta. Nykyisen ryhmän kanssa alaisen realistinen tavoite ei ole toteutunut, sillä luokassa on useita häiritseviä ja passiivisia oppilaita. Esimies ei vahvista valitusta, vaan jatkaa institutionaalisen tehtävänsä suorittamista (r. 25, 27–29) tuoden esiin uuden näkökulman, että onko luokassa sopivassa suhteessa rauhallisempia ja äänekkäitä oppilaita. Esimiehen vuoroista näkyy ongelmanratkaisuorientaatio, kun hän esittää jatkokysymyksiä alaisen kerrontaan tunnistuen ongelman ja asettuu kuulijaksi minimipalautteilla (r. 31, 34). Esimies korostaa kysymyksissään alaisen subjektiivista kokemusta. Tämä näkyy vuorovaikutuksessa sinä -muodon käyttämisenä (Voutilainen et al 2009.) Alainen toteaa rivillä 32–33, että hänen mielestään on hyvä, ettei ole liikaa äänekkäitä oppilaita ”mutta”, vaikka niitä on muutamiaakin vaan, ne vievät silti aika paljon huomiota.

Alainen kohdistaa kritiikin tietynlaisiin oppilaisiin. Yhtälailla keskustelutaitojen harjoittamista haittaavat häiriköivät ja passiiviset oppilaat. Esimies ryhtyy käsittelemään asiaa jatkokysymyksillä ottaen selvää, vaatiiko tilanne toimenpiteitä häneltä (r. 38 ja 41–42). Alainen osoittaa samanmielisyyttä nyökkäämällä ja vastaamalla minimaalisesti ”mm-m.” rivillä 40. Asia ei ratkea, sillä esimies aloittaa selvityksen tietyn oppilaan kohtaamisen ongelmista.

Yhteenveto esimerkistä 1

- a) ”Vastuussa” alaisen mukaan ongelmasta, eli siitä, ettei hän ole saavuttanut tavoitettaan, olivat häiritsevät ja passiiviset oppilaat (suora valitus kolmannelta osapuolelta). Tämä tuli selkeästi esiin alaisen vuoroista, joissa hän kuvasi syytä sille, ettei keskustelutaitojen harjaannuttaminen ole onnistunut tämän luokan kanssa ja käytti ääri ilmaisua ”hirveen vaikee”.
- b) Esimies tunnisti ongelman ja pyrki jatkokysymyksillä ratkaisemaan ongelmaa ja selvitti, vaatiiko tilanne häneltä toimenpiteitä.
- c) Esimies kartoitti ongelmaa, mutta ei ratkaissut sitä.
- d) Keskustelu oli samanmielistä.

Esimerkki 2 (c 10)

Tämä esimerkki on yritysmaailmasta. Ennen toimintajakson alkua esimies on tiedustellut alaiselta mikä työtehtävä kuormittaa häntä eniten. Alainen on todennut ennen esimerkin alkua kokevansa, että hänellä on liikaa töitä, ja että hän pelkää työmäärän vuoksi unohtavansa tehdä jonkin tärkeän työtehtävän. Esimerkin aluksi esimies toistaa kysymyksen (r. 1).

- 1 E: mitkä on tavallaan ne jotka se päälle tullessaan vielä niinku
2 tavallaan korttikasa alkaa ka- kaatua, et onks siel jotain semmost
3 joka niinku erityisesti (.) kuormittaa sua?
4 A: ne .hhh ku nii, tähä on se sama vastaus kun-
5 E: niinku ne niin eläviä-
6 A:→eläviä, kun niin et ja tietysti se (.) et tälleen syksyllä
7 kuormittaa tottakai nuo Reijon (.) jutut (.) tosi paljon ja sit kun
8 Reijo on tunnetu(hh)sti semmonen viime hetken mies niin ((epäselvää
9 puhetta)) sit joutuu [siirtää kaikki muut sivuun
10 E: [hhh. ((hengittää voimakkaasti ulos))
11 E:→Elikä onks se semmonen, mistä ois mahdollista paikata, jos hän

12 niinku tavallaan ymmärtäs sen että hänen pitäs paljo aikasemmin-

13 A: juu ehdottomasti. Kyllä.

14 E: okei

15 E:→ootsä puhunu siitä hänen kanssa?

16 A: en varsinaisesti kyllä oo

17 E: Sä oot semmonen selviytyjä ja kunnianhimoinen ja semmonen et kyl mä
18 ähäkutti kyl teet sitte mut eihän se voi olla silläkkään niinku,

Alainen aloittaa vastaamisen varovaisesti muotoilemalla tilanteiden elävyydestä, mutta siirtyy kuitenkin suoraan valitukseen ja nimeää merkittävimmäksi syyksi kiireen tunnulle kollegan (Reijo), joka on "viime hetken mies", r.7-9. Näin hän vastuuttaa ongelmallisesta tilanteestaan kolmatta osapuolta. Viime hetken mies -ilmauksessa voidaan nähdä työntekemiseen liittyvä suora kolmannen osapuolen negatiivinen arviointi. Valitus voidaan oikeuttaa Drowin (1998) mukaan kolmannen osapuolen rikkomuksen vuoksi. Viimetipassa tulevien Reijon kiireisten tehtävien vuoksi on laitettava kaikki muu sivuun. Esimies hyväksyy alaisen valituksen ja esittää jatkokysymyksen sekä ratkaisuehdotuksen. Hän kysyy, helpottaisiko alaisen tilannetta, jos Reijo antaisi tehtävänsä aiemmin. Kysymällä esimies tekee näkyväksi alaisen episteemiset oikeudet suhteessa tilanteeseen. Hän siis kohtelee alaisen näkökulmaa merkittävänä alaisen vakuuttaessa, että Reijon muuttaessa toimintatapaansa hänen työnsä helpottuisi. Esimies pitää alaisen näkökulmaa merkittävänä ja alainen osoittaa vahvaa hyväksyntää esimiehen ehdotukselle. Lisäksi esimies kysyy (r 15) onko alainen sanonut tästä Reijolle. Esimies toteuttaa institutionaalista tehtäväänsä ongelmanratkaisuo-rientaatiolla (vrt. esim. Ruusuvuori 2007; Ruusuvuori & Lindfors 2009; Voutilainen, Peräkylä & Ruusuvuori 2010). Ongelmanratkaisuo-rientaatio näkyy esimiehen kommenttina, että kertomalla Reijolle kuinka viimetipassa tehtävien antaminen kuormittaa, voisi asiaan tulla helpotusta. Esimiehen vuorossa (r.15) on merkillepantavaa, että hän jakaa vastuuta tilanteen ratkaisemisesta myös alaiselle. Näin esimies tarjoaa deonttisia oikeuksia alaiselle. Alaisen vastauksesta (r.16) voi tulkita, ettei hän ole suoraan sanonut Reijolle häntä kuormittavasta asiasta. Riveillä 17-18 esimies identifioi alaisen selviytyjäksi ja kunnianhimoiseksi. Tulkitsen identifioinnin tässä alaisen kehumisena, koska esimies kuvaa alaista selviytyjänä ja kunnianhimoisena työntekijänä.

Yhteenveto esimerkistä 2

- a) Alainen tuotti vastuuta ensin varovasti ja sitten suoraan nimeämällä kollegan sekä tämän ongelmallisen toiminnan.

- b) Esimies pyrki jatkokysymyksillä ja neuvolla ratkaisemaan ongelman, hyväksyi vastuutuksen, mutta vastuutti myös alaista neuvomalla avoimuuteen. Lisäksi esimies kehui alaista identifioimalla hänet selviytyjäksi ja kunnianhimoiseksi.
- c) Molemmat ottivat vastuuta ongelman ratkaisemisesta.
- d) Keskustelussa oli nähtävissä samanmielisyyttä.

Esimerkki 3 (c21)

Ennen toimintajakson alkua on keskusteltu työssäjaksamisesta, siitä millä keinoilla alainen jaksaisi olla töissä ja mitkä asiat ovat viemässä voimavaroja. Esimerkissä alainen vastuuttaa kolmatta osapuolta siitä, että itselle kasaantuu liikaa töitä. Kategoriaksi valikoitui kolmannen osapuolen vastuukategoria, sillä alainen korjaa sekvenssin lopussa ongelman selkeäksi valitukseksi kolmannesta osapuolesta.

1 A: niin Kaijan kans puhuttiin siit- tästä kuormitusjutusta että
 2 (.)että (.)että se on nyt harmi että (.) tai jotenkin kun on-
 3 ollaan jotenkin
 4 →semmosessa tilanteessa, että tietyille (.) niinku (.) kasaantuu
 5 näitä töitä ja sitten kun ti(h)etyt alkaa kaatuilla hhh ja
 6 voimavarat menee (.) niin se on (.) se on huolestuttavaa
 7 E: mmm ((nyökkää))
 8 A: et puhu Kaija itsestään ja (.) varmaan viittas myös minuun että?
 9 E:→(.)joo se huolestuttaa myös mua
 10 A: joo
 11 E:→ja sitte (.) täytyy niinku miettiä et m^{iss}ä kohtaa voi höllentää
 12 sitte,
 13 A: niin
 14 E:→et onkse niissä töissä,
 15 E:→vai et pitäs saada tilalle jotain sellasta joka voimaannuttaa,
 16 A: niin niin.
 17 E:→niinku [vastapainoksi (.) mukavia asioita.
 18 A: [kyllä
 19 E:→(.) vai tota (.) hhh kertakaikkiaan niinku-
 20 A: jäädä? joo [mut sit

21 E: [semmonen ignoo- veeraa[minen ei varmaan
 22 on[nistu [oikein [meiltä-
 23 A: [nii [nii [ei [ei [ei
 24 ((välistä poistettu 16 riviä keskustelua sairasloman huonoista
 26 puolista))
 27 E: ➔mut voinks mä luottaa siihen että jos sul tulee joku idea tai joku
 28 (.) harmituksen aihe tästä kuormituksen jakamisesta niin (.) sanot
 29 sen?
 30 A: kyllä. ((nyökkää))
 31 E: tai ja niin ja varsinkin niinku (.) arvostan sitä rakentavaa tapaa
 32 millä sä osaat sanoo (.)-
 33 A: heh
 34 E: niin (.) niin se ei tunnut sit siltä että no nyt olen tehnyt
 35 huonosti vaan-
 36 A: Niin
 37 E: vaan se avaa jonkun uuden ajatuksen et ehkä toi voisikin tehdä tän.
 38 A: niin
 39 E: ja kyl mä oon tietysti sitä miettiny tuhat kertaa et miten mä vaan
 40 niinku voisin (.) .hhh sit vaan määrätä
 41 A: niin.
 42 E: ihmisille jotka peräänkuuluttaa tasaveraista kohtelua niin,
 43 A: niin sitte (.) et,
 44 E: niin antaa sitä tasavertaista [kohtelua,
 45 A: [niin se ei kohd- niin se on, se on
 46 täyten muuten tuhmasti sen tyky-kyselyn etukäteen (.) niin laitoin
 47 sinne sen että hhh (.) että niinku (.) se (.) lisäksi
 48 työhyvinvointia, että ihmiset tota (.) toimisivat itsekin niin mitä
 49 ne vaatii toisilta,
 50 E: mmm.
 51 A: se on niin epistä hehe k(h)un vaan syytetään toisia ja vaaditaan
 52 jotakin .hhh ja sit ei ite tehdä mitään.
 53 E: mmm (.) vissiin aika tyypillistä?
 54 A: niin.
 55 E: mmm.

56 A: niin varmaan.

57 E: joo hhh (.) mutta tota (.) jotenkin mulla on sellanen luottavainen
58 olo (.) että yhtälailla kun ne ongelmat tupsahtelee sieltä nurkan

59 takaa niin myöskin siel on nurkan takana [odottaa ratkaisu-

60 A: [niin ((nyökkää))]

61 E: tähän meidän asiaan, et vaan semmonen intuitio nyt,

62 A: joo. ((nyökkää))

Esimerkin aluksi alainen esittää valituksen kolmansien osapuolten toiminnasta puhuen aluksi yleisesti töiden kasautumisesta, mutta sitten tarkentaen huolensa omaan ja kollegansa työssä jaksamiseen. Valitussekvenssin alussa on nähtävissä selkeän negatiiviset kuvaukset kolmansien osapuolten menneestä toiminnasta. Esimies tunnistaa huolen ja ottaa sen vastaan todeten, että asia huolestuttaa myös häntä (r. 9). Esimies kuitenkin vastuuttaa myös alaista kannustaen pohtimaan työssäjaksamisen keinoja ja toteuttaa näin institutionaalista tehtäväänsä. Lisäksi esimies antaa deonttisia oikeuksia alaiselle kehottaen miettimään itse, miten hän jaksaisi paremmin työssään. Vastuutuksen taustalla voidaan nähdä esimiehen tulkinta alaisen ongelmallisesta tilanteesta työssä jaksamisen suhteen. Esimies tuottaa alaiselle jaksamisen ongelmaan uuden lähestymistavan (r. 11–19). Esimies identifioi alaisen ja itsensä samanlaisiksi työntekijöiksi, joille täydellinen irtiotto työstä, sairausloma, ei sovi. Alainen ottaa identifioinnin vastaan myöntävästi (r. 23) ja aloittaa selostuksen siitä, miksi sairausloma olisi viimeinen vaihtoehto. Esimies esittää alaiselle jatkokysymyksiä ja neuvoja edeten kohti kehityskeskustelun ja oman roolinsa mukaista institutionaalista tehtävää. Hän esittää toivomuksen, että alainen kertoisi jatkossakin ideoita ja harmituksen aiheita esimiehelle. Hän tuottaa vastuuta itselleen (r. 39–40), että hän on tuhat kertaa miettinyt, miten hän voisi määrätä töitä niillekin työntekijöille, jotka peräänkuuluttavat tasavertaista kohtelua, mutta eivät kanna itse omaa vastuutaan. Lisäksi esimies inklusoi myös ne, joille pitäisi antaa tasavertaista kohtelua.

Alainen kommentoi samanmielisesti ja aloittaa päällekkäispuhuntana kollegoihin liittyen; hän täytti työky-kyselyn (=työkykyä ylläpitävä toiminta) etukäteen ja sinne hän on kirjoittanut, että hänen työhyvinvointiaan nimenomaan lisäisi, jos muutkin toimisivat sillä tavalla, mitä he vaativat toisilta. Esimies tuottaa minimipalautteen ”mmm.”, jolla hän olisi kenties jo valmis sulkemaan sekvenssin, mutta alainen jatkaa kolmannen osapuolen vastuutusta ja valittamista ja toistaa käyttäen äärisanoja, että epätasa-arvoisen töiden tekemisen olevan todella epäreilua. Tämän vuoron esimies normalisoi ja olettaa asian olevan näin toteamalla tällaisen toiminnan olevan tyypillistä. Alainen siis osoittaa tietämystään työpaikan ongelmasta, ja esimies ottaa ongelmapuheen vastaan painottaen tilanteen normaaliutta. Esimies antaa siis episteemiset oikeudet alaiselle, mutta tuottaa positiivisen ennusteen

mutta -sanalla: hän luottaa siihen, että tilanne tulee korjaantumaan (ongelmanratkaisuorientaatio). Alainen ottaa positiivisen ennusteen vastaan nyökkäämällä ja tuottamalla minimipalautteen ”*niin*” ja ”*joo*”. Valituksella oli selkeä alku ja loppu. Ongelma jää ratkaisematta.

Yhteenveto esimerkistä 3

- a) Alaisen mukaan ongelmana työssä jaksaminen, koska vastuut kasautuvat vain tietyille työntekijöille.
- b) Esimies ottaa huolen vastaan ja on samaa mieltä ongelmasta, mutta on eri mieltä siitä, kenellä on vastuu ratkaisemisesta. Hän vastuuttaa alaista ongelman korjaamisesta, tunnistaa ongelman ja pyrkii *neuvoilla, positiivisilla ennusteilla, identifioinneilla* (kehu?) kannustamaan alaista muuttamaan toimintaansa. Esimies esittää lopuksi *positiivisen ennusteen*, joka voidaan nähdä toiveikkaana ongelmanratkaisuna. Vastuuttamalla alaista esimies tuottaa alaiselle deonttisia oikeuksia toimia ongelman ratkaisemiseksi. Hän ei kuitenkaan tee tätä suoraan sanomalla, että sinun tulee itse ratkaista ongelma, vaan erilaisin keinoin siirtää ongelman keskiötä pois kolmannen osapuolen toiminnasta alaisen toimintaan. Esimies myös tuottaa alaiselle symmetrisiä ellei suorastaan laajempia episteemisiä oikeuksia kuin hänellä itsellään on (esim. ”vissiin aika tyypillistä”).
- c) Keskustelusta on havaittavissa eriävyyttä siinä, kuka on vastuussa ongelman ratkaisemisesta ja ongelmasta puhumisen lopettamisesta. Alainen vastuuttaa kollegoitaan ongelman syystä ja esimies vastuuttaa alaista työssäjaksamisesta huolehtimisesta. Esimies lähestyy ongelmaa symmetriaa etsien sekä deontiikan että epistemiikan kannalta, mutta siinä samalla välttää itse ongelmanratkaisuvastuun.
- d) Esimies tuotti vastuuta ongelmanratkaisusta alaiselle.

Yhteenveto tilanteista, joissa ongelmasta oli vastuussa kolmas osapuoli

Yhteenvetona esimerkeistä 1–3 voidaan todeta, että vastuuta ongelmasta tuotettiin suoraan viittaamalla tiettyihin henkilöihin. Esimies hyväksyi alaisen ehdotuksen vastuullisista (esimerkit 1 ja 2), ja identifioi alaista kategorisoiden toisessa keskustelussa alaisen sinnikkääksi (esimerkki 2) ja toisessa itsensä kaltaiseksi työntekijäksi (esimerkki 3), joka ei osaa jäädä sairauslomalle. Kaikissa kolmessa esimerkissä esiintyi episteemisten oikeuksien symmetriaa esimiehen tarjotessa alaiselle tietämisen oikeuksia. Esimerkeissä 2 ja 3 esimies vastuutti myös alaista neuvoen ja rakensi ymmärrystä tilanteesta. Esimerkeissä 1 ja 2 näkyi samanmielisyyttä siitä, että ongelmallisen tilanteen aiheuttajia ovat oppilaat (1) ja ”viime tipan mies” (2). Kolmannessakin esimerkissä tunnistettiin vähemmän vastuulliset kollegat ongelmallisiksi. Esimies tunnisti alaisen huolen ja jakoi sen, mutta esimies lähti selkeämmin vastuuttamaan myös alaista siitä, että mitä tämä itse voisi tehdä jaksakseen

paremmin töissä. Toisaalta myös esimerkissä 2 esimies kysyi alaisen omaa toimintaa ongelmaan liittyen. Esimerkissä kolme esimies tuotti toiveikkaan ongelmanratkaisun valitussekvenssin lopussa tulleen positiivisena ennusteena (vrt. Shceuer 2014).

7.2 Vastuullisena organisaation johto

Seuraavissa esimerkeissä kuvataan tilanteita, joissa alainen esittää ongelman, huolen tai pettymyksen vastuuttaen organisaation johtoa, jonka osaksi esimies voidaan lukea. Seuraavissa esimerkeissä voidaan nähdä organisaation johto ja kehityskeskustelua pitävä esimies vastuullisena ongelman ratkaisemisesta, ja se voi selittää esimiehen erilaisen reagoinnin verrattuna kahteen edelliseen kategoriaan.

Esimerkki 4 (c12)

Seuraava keskustelu liittyy opettamisympäristön työvälinepuutteisiin. Alainen on aiemmassa tilanteessa (ennen litteraation alkua) aloittanut ”etuajassa” puhumaan lomakkeen ”parantamisen varaa” -kohdasta. Asiaa käsiteltiin hetki, eikä esimies vastannut huoleen. Sen jälkeen keskusteltiin koulutustarpeesta. Niinpä esimies ehdottaa tämän toimintajakson aluksi, että kakkoskohta (parantamisen varaa) on jo käsitelty.

- 1 E: jos sovitaan et tuo kakkonen käsiteltiin jo ((naurua))
2 A: ((naurua))
3 E: oikeesti (.) ni mennään (.) ni mua (.) karseesti kiinnost-
4 A: mä haluan kakkoseen kuitenkin [vielä sanoo sen et-
5 E: [no sano se viel
6 A:→et ne <olosuhteet> kaiken kaikkiaan, et on se nyt yks hemmetti
7 että meil on edelleen niin hirveen vanhoja (.) .työvälineitä ja
8 puutteita ja meitä on kai ((naurua))
9 A:→meilt osalt puuttuu @dokumenttikamera@ hehe
10 E:→aaaaaaa-aa hhh
11 A:→hehhee ja kaikki muut ja siis se että(.) välineet on yleensäkin
12 puutteellis[et ja sit valaistus luokassa ja,
13 E:→ [sano jotain konkreettisii
14 E: no se on konkreettinen
15 A: → ja sit ihan oikeesti kun mä tässä kerran yhdessä kokouksessa

16 väärään kohtaan sanoin taas ne kai- sälekaihtimista ni meil on nyt
17 luokas esimerkiksi sellanen tilanne (.) että yks oppilas joutuu
18 joka kerta aurinkoisella kelillä vaihtaa paikkaa,
19 A: →(.) koska se- mä en saa sitä kaihdinta enää kiinni nii se ei voi
20 istuu siinä missä [sen paikka on. he he

Esimies esittää tämän jakson aluksi, että lomakkeen parantamisen varaa -kohta on jo käsitelty. Hän pehmentää kiirehtimistään naurulla, johon alainen yhtyy. Esimies aloittaa perustelun aiheen vaihtamiselle, että häntä tosi paljon kiinnostaa. Lause jää kuitenkin kesken, sillä alainen jatkaa vielä ongelmiin liittyen. Myöhemmin keskustelussa esimies kysyy alaisen ajatuksia yhdistymisprosessista, joten hän viitanee jo jakson alussa, että hän olisi kiinnostuneempi puhumaan yhdistymisprosessista, kuin alaisen esiin nostamasta ongelmista. Alainen kuitenkin vielä palaa kakkoskohtaan (r.4), johon esimies toteaa, että sano se vielä, yksi ongelma (r.5). Tässä tilanteessa toteutuu sekä alaisen että esimiehen orientoitumista deonttisiin oikeuksiinsa: alainen pitää keskustelun haluamassaan aiheessa ja esimies rajaa ongelmien kertomisen määrää yhteen (*"no sano se viel"*). Alainen kuvaa ongelmia suoraan ja kritisoiden riveillä 6-8, kertoen olosuhdeongelmista, vanhoista työvälineistä ja muista puutteista. Tämä toiminta muistuttaa valitusta kolmansista osapuolista. Näin hän vastuuttaa organisaatiota ja välillisesti esimiestä mainituista puutteista, tuottaen institutionaalista vastuuta ongelman ratkaisemisesta. Riveillä 9 ja 10 keskustellaan dokumenttikamerasta ja esimiehen reaktiosta voi päätellä, että tästä aiheesta on puhuttu aiemminkin; alainen lausuu painokkaasti "dokumenttikamera" ja nauraa päälle, johon esimies vastaa teatraalisesti "aaaaaaa" nauraen. Naurulla voidaan osoittaa yhteistä tietämystä (Sorjonen 2001) tai pehmentää kiusallista tilannetta. Alainen jatkaa luetteloan puutteellisista välineistä ja puutteellisesta valaistuksesta. Esimies toivoo (r.13) konkreettisia esimerkkejä ja kuittaa valaistuksen olevan konkreettinen esimerkki. Alainen laajentaa ongelmaa kertoen (r. 15-20) sälekaihdinten olleen luokassa pitkään rikki ja sen tuottavan merkittävää haittaa. Esimies ei tartu ongelmaan, vaan kohtelee sitä ikään kuin huumorikehyksessä. Alaisen painottaessa ongelmaa esimies aloittaa ongelmanratkaisun ja positiivisen ennusteen:

21 E:→ [mä lait-
22 E:→ tähän heti kommentti, et mä laitoin eilen tota (.)
23 isännöitsijälle tota (.)siit ikkunarempastahan mä oon puhunut
24 joka[ainut kerta kun tääl käy,
25 A: [ikkunarempast mää en välitä,

26 E: no joo (.) mutku se on, mää välitän, koska tota se on se maksaa
 27 sit tosi paljon kohta.

28 A: joo

29 E: nyt se maksaa vast paljo, mut sit kohta se maksaa [tosi paljo,
 30 A: [tosi paljo

31 E: mut mä laitoin samalla tota et sälekaihtimien tota [korjaus tai
 32 tot- uusiminen.

33 A: [nii

34 A: niin koska ne on, tähän asti ne oli meilläkin (.) vaan
 35 esteettinen ongelma

36 A: et ne oli rumannäköiset kun ne oli sielt täältä rikki, mut nyt
 37 yhdest reppii kaikki se nauha,

38 E: joo

39 A: niin et[si- mä en todellakaan voi käyttää,
 40 E: [sil ei tee mitään

41 A: et yks oppilas vaihtaa joka kerta (.) paikkaa siinä kohtaa kun
 42 aurinko alkaa paistaa.

43 E:→oolrait (.)

44 A: ((selventää kurkkuaan)) okei

45 E:→näitä välitellään eteenpäin,

46 E: ne dokkarikamerat, he he

47 E: ne pitäs kyl olla,

Esimies ottaa ongelman vastaan ja tuottaa ongelman ratkaisun kertoen riveillä 21–24, 26–27, 29, 31–32, että hän on tilannut ikkunarempaan yhteyteen sälekaihtimien korjauksen tai uusimisen. Alainen keskeyttää selostuksen preferoimattomasti osoittaen, että hän katsoo asiaa eri näkökulmasta. Esimies osoittaa selkeästi erimielisen näkökantansa tähän (r.25). Merkillepantavaa on alaisen toiminta esimiehen ongelmanratkaisun keskellä esimiehen kertoessa, että ongelmaan on tulossa korjaus. Alainen ottaa vastaan esimiehen vuoron *nii* -partikkelilla, joka viittaa jo tiedettynä pidettyyn asiaan (Sorjonen 2001). Lisäksi alainen tuottaa jonkinlaista selitystä koska-sanalla alkavassa lausumassa (r.34), jonka voi nähdä Drewin (1998) mukaan moraalisen hyökkäyksen puolusteluna. Alainen jatkaa perustelemalla asiansa tärkeyttä, että kyseessä ei ole vain esteettinen ongelma, vaan että sälekaihtimia ei voi käyttää enää ollenkaan. Alainen siis tuottaa edelleen vastuuta esimiehelle ja organisaatiolle ongelmista. Esimies ottaa ongelman vastaan luvaten viedä tietoja ongelmista eteenpäin. Tämä

toiminta voidaan nähdä vuorossa olevan henkilön orientoitumisena deonttisiin oikeuksiinsa (Stevanovic & Peräkylä 2012). Esimerkissä oli nähtävissä samankaltaisuutta kolmansien osapuolten vastuuttamisen kanssa, mutta esimiehen reaktiot (ohittaminen, huumorikehys jne.) toivat esiin sen, miten haasteellista itseen tai johtoon liittyvän valituksen vastaanottaminen on. Esimies ei tunnusta omaa tai organisaation virhettä, johon alainen viittaa, mutta ottaa esimerkin lopussa vastuun ongelmien välittämisestä eteenpäin. Esimiehen toiminnassa voidaan siis nähdä välttelyä. Jo lievä instituutioon kohdistuvan valituksen hyväksyntä voi uhata organisaation tai johdon uskottavuutta (ks. myös Ruusu vuori & Lindfors 2009). Keskustelu on erimielistä ja esimies väistelee ongelmaa tai ohittaa sen, sekä reagoi minimipalautteilla. Alaisen toistaessa ongelman tai laajentaessa sitä esimies tuotti ongelman ratkaisun, positiivisen ennusteen ja väistää vastuuta ylemmälle organisaation tasolle.

Yhteenveto esimerkistä 4

- a) Alainen palaa valitukseen, vaikka esimies ehdottaa siirtymistä lomakkeessa eteenpäin. Alainen tuottaa valituksen organisaation vanhoista ja puutteellisista työvälineistä. Hän käyttää me-muotoa organisaatioon viitatessaan, eli lukee itsensä mukaan vastuussa olevaan organisaatioon.
- b) Esimies väistelee ongelmaa esittäen aluksi, että siirryttäisiin jo toisiin aiheisiin. Lisäksi hän rajaa ongelmien määrää yhteen. Esimies ottaa valituksen vastaan huumorikehyksessä eikä siis validoi ongelmaa vaan esittää jatkokysymyksiä. Alaisen laajentaessa ongelmaa esimies tuottaa ongelman ratkaisun ja positiivisen ennusteen ottaen vastuun ongelman ratkaisemisesta. Hän ei tunnusta alaisen ongelmaa, mutta esimerkin lopussa esittää empaattiset vasteet (*”sil ei tee mitään”* r.40 ja *”ne pitäis kyl olla”* r.47), jotka ennakoivat valitussekvenssin sulkeutumista.
- c) Esimies vastasi ongelman ratkaisemisesta.
- d) Keskustelussa esiintyi erimielisyyttä aiheen käsittelyyn liittyen, sillä esimies ei pidä aluksi aihetta ja ongelmaa relevanttina.

Esimerkki 5 (c10)

Tämä toimintajakso on kehityskeskustelun alusta tilanteesta, jossa esimies on esittänyt kysymyksen; *”miten sä koet niinku sun oman toimenkuvan ja koetsä et sun vastuut on selkeet. Miten sä koet et mihin on menty ja et millaisii mielikuvii sulle muodostuu kuluneesta vuodesta.”* Alainen aloittaa vastaamisen;

- 1 A: vastuut et ne on varmasti niinku selkiytyneet joo.
- 2 E: mm.
- 3 A: et tota: (1.5) et ku< (0.5) nii-i? on ne niinku selkiytyneet.
((nyökyttää))
- 4 E. °mm.° .hh onko ne jääny niinku sun mielestä semmoselle
- 5 paperitasolle vai koeksä että sä pystyt hyödyntään sitä jollain
- 6 tavalla sitä niinku aukikirjoitettuu toimenkuvaa et tuntuuk susta
- 7 niinku että mikään on menny niinku eteenpäin vai tuntuuks
- 8 että ollaan niinku tilanteessa jossa (0.3) jossa niinku ee
- 9 paperit ja niinku käytäntö on irrallaan.
- 10 (2.0)
- 11 A: no san- joo siis no nyt mää en puhu nyt niinku näistä< öhh
- 12 (unohdetaan) tää kysymys jonka sä esitit äsken,
- 13 A: yleensä niinku paperitasolla ja sitte käytännössä niin
- 14 A: →joo ne on ihan kaks eri asiaa.
- 15 E: mm.

Esimies esittää monipolvisen kysymyksen riveillä 4–9. Jälkimmäinen *vai*-kysymys (r. 7–9) on tehty yhteenvetona, formulaationa, edellisestä kysymysparista. Vastattavaksi tarjoutuu siis kysymys ”*Tuntuuk susta niinku että mikään on menny eteenpäin vai tuntuuks että ollaan tilanteessa jossa niinku niinku paperit ja niinku käytäntö on irrallaan?*” Riveillä 11–12 alainen aloittaa vastaamaan kysymykseen, mutta katkaisee vastauksensa ja mitätöi esimiehen esittämän kysymyksen. Toisaalta tilanteesta voidaan nähdä, että monipolvinen kysymys houkuttelee pitkään vastauspuheenvuoroon, kuten Vehviläinen (2014, 143) ja Sacks (1995, 565) ovat todenneet. Rivillä 13 alainen vastaa, kenties sen pohjalta, mitä hän on itse lomakkeeseen kirjannut todeten painokkaasti ja episteemisyyttä vahvistaen, että paperi- ja käytäntötasot ovat kaksi *ihan eri asiaa*. Alaisen vuoro päättyy laskevaan intonaatioon, joka tarjoaisi esimiehelle mahdollisuuden ottaa vuoron, mutta esimies antaa jälleen minimipalautteella ymmärtää, että odottaa alaisen jatkavan (r. 15 ”*mm.*”).

- 16 A: että< (0.2) niinkun (.) ne mitä mää oon nyt miettiny
- 17 nii tota (0.5) muutamaa markkiaki taaksepäin ni (0.3) nii (0.2)
- 18 ni mää itse asias pistin nää oikeen niinku ylösikin sitte että

19 ((katsoo papereihin))

20 → että tota (0.5) se on niinku ollu mulle yks semmonen vähä pettymys

21 et se ei oo vastannu ihan sitä että mitä se (0.3)

22 niinku m-mun käsittääkseni olis niinku p- (1.0) ehkä pitäny olla?

23 E: mm-m?

24 A: elikkä semmonen (0.5) hetki, (.) et me istutaan yhdessä ja

25 keskustellaan että mitä on tapahtumassa ja mitä on (0.3)

26 ((liikuttaa käsivarsiaan vaakatasossa edestakaisin))

27 E: mm,

28 A: niinku näin. ni mun mielestä se ei oo niinku toteutunu ollenkaan.

29 E: mm.

30 A: →et se on niinku liikaa keskittyny siihen että tää on

31 → nyt ↑sun toimenkuva ja tää on sun vastuu

32 ja tää on näin.=

33 E: [mm.

34 A: →[et sitä just et tavallaan vaan niitä (0.5) niitä (0.3) liikaa

35 semmosta niinku <määrittelyäh>.

36 E: m[m:,

37 A: →[et se itte niinku tekeminen ja se itte asia on jääny niinku

38 sivuseikaksi.

39 E: °mm.°

40 A: et siel on niinkun (0.5) et se on mun mielestä ollu

41 →vähän niinku (0.3) semmonen pettymys.

42 E: →mm-m, (1.0) tuo on (tot) tärkeä pointti, .hh

43 A: koska sehän on niinku semmonen (1.0) tavallaan semmonen niinku

44 .hhhh et sitte joka ei tee sit jotain (0.2) jotain tietty juttuu

45 niin niin sit saa <tietoo> edes siitä et tämmöstä on niinku

46 tekeillä.=tämmöstä tapahtuu .hh nii (.) mun mielestä
 47 tää on meijän (.) pullonkaula tässä oikeesti (.) koko
 48 → markkinointiorganisaatiossa on. (1.0) Tiedotus.
 49 E: → niin kommunikaatio.
 50 A: niin kyllä. et paljolti kaikki johon mä en oo tällä hetkellä
 51 tyytyväinen tai (.) tai öhh toivosin parannusta tai tai on
 52 aiheuttanu ongelmia ni johtuu siitä.
 53 E: mm.
 54 A: ihan puhtaasti.
 55 E:→ mm. .hh kenen vastuul se sun mielestä on niinku se tiedottaminen.
 56 A: (ke[nen])
 57 E: [koeksä [et se on-
 58 A: [se on kaikkien.
 59 E: mm.
 60 A: →jokaisen täytyy ottaa mun mielestä siitä vastuu.
 61 E: mm. miten sä ihan käytännön työssä oot niinku< (0.2)
 62 mites< pystyksiä saamaan kiinni jostain asiasta
 63 mikä sulle tulee mie[leen tost<
 64 A: [esimerkki.
 65 E: nii joku.
 66 A: öhm no: e:simerkiksi:: täs: (.) ko tehtiin (0.5)
 67 kauppias: (0.3) kuva[stoa
 68 E: [nii joo.

Rivillä 16 alainen aloittaa kerrontasekvenssin negatiivista menneistä tapahtumista liittyen tiimipalavereihin. Näin hän tuottaa selkeän valituksen. Hän loiventaa kuitenkin pettymystään sanomalla (r.20) ”*vähä pettymys*”. Hän jatkaa kertomalla, etteivät palaverit ole vastanneet hänen käsitystään tiimipalavereista. Hän kuitenkin jälleen pehmittää väitettään ”*ehkä*” sanalla (r.22). Tähän esimies vastaa jatkamaan kehottavalla minimipalautteella, joten alainen jatkaa kerrontaansa tarkentaen, mitä hän on odottanut tiimipalavereilta (r. 24–27). Alainen jatkaa ja vahvistaa äärisanoilla

valitustaan esimiehen minimiresponssien jälkeen rivillä 28 alainen painottaa, ettei hänen käsityksensä mukaista tiimipalaveria ole ollut *ollenkaan* heidän tiimissään. Alainen jatkaa raportoimalla millaisia hänen mukaansa tiimipalaverit ovat olleet: niissä on vain painotettu toimenkuvia ja vastuita. Esimiehen tärkeä tehtävä on avata työntekijöiden vastuutehtävät (Järvinen 2014, 70). Alaisen mukaan tiimipalavereiden sisältö ei ole vastannut hänen käsitystään siitä, millaisia niiden tulisi olla. Niissä on keskitytty liikaa vain toimenkuvien määrittelyyn, ei siihen mitä ollaan tekemässä ja mitä pitäisi tehdä. Jälleen esimies tuottaa minimipalautteen, jonka jälkeen alainen esittää tarinansa yhteenvetomaisesti loppuun, toistaen kerronnan alussa esiin tuodun pettymyksensä. Näin alainen selkeästi tuottaa tarinallisen päätöksen. Lisäksi *vähän* -sanalla loivennetaan kritiikkiä ja *pettymys* -sana päättyy laskevaan intonaatioon, jolla alainen tarjoaa vuoroa esimiehelle. Esimies ei siis heti tartu ongelmaan, vaan asettuu kuulijaksi minimipalautteilla. Kun alaisen valitus on havaittavasti päättynyt, esimies validoi alaisen huolen. Esimiehen vuoro päättyy nousevaan intonaatioon, josta voisi päätellä, että hän aikoo jatkaa, mutta alainen vielä jatkaa selitystään siitä, mitä hän on odottanut tiimipalavereita, ja että tiedotus on hänen mukaansa suurin ongelma koko organisaatiossa. Näin hän laajentaa ongelmaa koko organisaatioon, ei vain heidän tiimiinsä liittyväksi. Esimies vastaa ”*niin kommunikaatio*” käyttäen eri termiä, kuin alainen. Näin esimies formuloi *tiedotuksen* ja *kommunikaation* samaksi asiaksi, tai ohittaa *tiedotus* -termin. Tässä voidaan nähdä evidenssiä sen puolesta, että esimies ei suoraan ota vastuuta esitetystä ongelmasta, vaan ohittaa sen. Tiedotuksen voidaan ajatella olevan organisaatiossa enemmän esimiehen vastuulla ja kommunikaation kaikkien vastuulla.

Kommunikaatio -sana päättyy laskevaan intonaatioon, joten esimiehen toteamus antaa jälleen tilaa alaiselle jatkaa huolenkerrontaa. Alainen painottaa riveillä 50–54, että kaikki mihin hän ei ole tyytyväinen työssään, johtuu tiedotusongelmista. Rivillä 55 esimies esittää alaiselle kysymyksen, että kenen vastuulla tiedottaminen on? Tässä olisi esimiehen mahdollisuus tarttua asiaan, ottaa vastuuta ongelmasta, mutta hän asettaakin alaisen vastaamaan kysymyksen. Näin esimies ei ota vastuuta ongelmasta itselleen, vaan etsii alaisen näkemystä vastuullisesta. Tässä tilanteessa esiintyy siis alaisen symmetristen oikeuksien vahvistamista. Alainen vastaa esimiehen kysymykseen, että vastuu on kaikilla. Tämän esimies ottaa vastaan minimipalautteella, jossa on laskeva intonaatio. Alainen jatkaa vahvistaen aiempaa vuoroaan, että jokaisen täytyy ottaa hänen mielestään vastuu tiedon kulusta. Tähän esimies pyytää konkreettista esimerkkiä tiedotusongelmasta. Alainen kertoo esimerkiksi tiedotusongelmasta kauppiaskuvaston tekemisen, jonka tekemisessä on ilmennyt ongelmia tiedonkulun ongelmien vuoksi.

Alun perin alaisen huoli koskee siis tiimipalavereita, joissa on keskitytty vain vastuiden ja toimenkuvien määrittelyyn, eikä ole puhuttu siitä, mitä he ovat tekemässä. Ongelmana on siis alaisen

mukaan väärin johdetut tiimipalaverit. Näen, että hän tällä asettaa kehityskeskustelua vetävän esimiehen tai muun tiimipalavereista vastuussa olevan esimiehen vastuuseen ongelmasta. Esimies on aiemmin kertonut tekemistään uudistuksista, joissa hän on pitänyt juuri noita *määrittelyjä* keskeisinä ja hyvinä uudistuksina. Myös viittaukset tehtäväkuvauksen keskeisyyteen viittaavat juuri siihen, mitä esimies on esittänyt työn organisoinnin parannuksena. Alaisen valituksen voi siis tulkita kohdistuvan esimieheen. Esimies ei siis ota vastuuta, vaan siirtää vastuun määrittelyvaltaa alaiselle, joka laajentaakin vastuullisten joukkoa koko organisaatiota koskevaksi. Alainen on siis aikaisemmin vastuuttanut esimiestä, mutta kun esimies kysyy suoraa vastuullista, alainen esittää kaikki vastuullisiksi. Näin alainen tuottaa ongelmaksi työn tekemiseen liittyvän tiedonkulun tiimipalavereissa ja laajentaa ongelmaa koko organisaatioon. Lopulta vastuuseen saatetaan kaikki organisaatiossa. Esimies ei lähde ratkomaan esitettyä ongelmaa, vaan minimipalautteilla asettuu kuuntelemaan alaisen valitusta. Esimies ei siis ota itselleen deonttisia oikeuksia lähteäkseen ratkaisemaan ongelmaa, eikä tunnusta henkilökohtaista vastuutaan, vaan siirtämällä alaiselle määrittelyoikeutta välttää valituksen sisältävän häneen kohdistuneen implisiittisen syytöksen.

Yhteenveto esimerkistä 5

- a) Alainen kuvaa aiempaa negatiivista toimintaa siten, että tiimipalaverit ovat olleet hänelle pettymys, koska niissä on puhuttu vain toimenkuvista eikä siitä mitä kukin tekee. Alainen vastuuttaa esimiestä ja koko organisaatiota. Esimiehen minimipalautteiden jälkeen alainen käyttää äärisanoja ja raportoivaa puhetta korostamaan ongelmaa.
- b) Esimies ei tartu ongelmaan, vaan asettuu kuuntelemaan ongelmaa tuottaen minimipalautteita ja esimerkin lopulla noteeraa sen tärkeänä. Alaisen toistaessa ongelman, esimies ottaa valituksen vastaan. Alainen laajentaa ongelmaa todeten, että vastuu tiedotuksesta on kaikilla, esimies hyväksyy alaisen ehdotuksen ja väistää oman vastuunsa.
- c) alkuperäinen ongelma jää ratkaisematta, kun esimies ei tartu alaisen pitkään selontekoon tiimipalavereiden epäonnistumisesta.
- d) Keskustelussa esiintyy erimielisyyttä vastuullisesta osapuolesta: alainen puhuu tiedonkulun ongelmista (tiedotus, tiimipalavereiden sisältö) ja esimies muuttaa tiedotus -sanan kommunikoinniksi ja yleisemmäksi tiedotuksen ongelmaksi. Aluksi esimies ei tartu ongelmaan, myöhemmin ottaa ongelman vastaan relevanttina, mutta ohittaa oman vastuunsa ja hyväksyy alaisen vastauksen siitä, että jokainen on vastuussa tiedottamisesta.

Esimerkki 6 (c5)

Tässä esimerkissä esimies kysyy lomakkeen pohjalta alaiselta harmituksen aiheita. Työntekijä kuvaa huoltaan muiden työntekijöiden vastuuttomuudesta.

- 1 E: no mikä muu (.) puhuttaa ja [harmittaa.
- 2 A: [vähän semmonen tota, mul on vähän
- 3 sellanen (0.2) mieli (.) et täs on vähän semmosta (.)no ne johtuu
- 4 varmaan siitä et on vähän välinpitämätöntä niinku touhua,
- 5 E: →njaa.
- 6 A: ja se on vähän niinku joku puolella semmosta ettei niinku (.) oo
- 7 tekemisen meininkiä mun mielestä tarpeeksi.
- 8 (2.0) ((esimies kirjoittaa))
- 9 A: ja se on niinku (.) jopa niinku voi sanoa tehtaalta ni sielläki se
- 10 on muuttunut vähän semmoseksi (.) et eihän tätä nyt tartte niin
- 11 tarkkaan ajatella ja miettiä että.
- 12 E: →joo toi kuulostaa He-Heikin (.) huonolta huumorilta mutta,
- 13 A: [joo mut-
- 14 E: [vaikee kuvitella et Matti olis sanonu,
- 15 A: kyllähän se tulee (.) Marjaltakin semmosia.
- 16 E: →°aijaa °. ((nyökkää))
- 17 (2.0) ((esimies kirjaa))
- 18 A: ja ne on justiin sitte ne vertaa johonkin muuhun talon (.) osastoon
- 19 ni,
- 20 A: (.) mutta kyllä ne sen hommansa sielä varmasti en mä sitä epäile
- 21 mutta vähän niinku semmosta .hhh
- 22 (3.0)
- 23 A: →vastuuttomuutta vähän [niinku heijastuu.
- 24 E: [joo.
- 25 A: →se on aika monessa (.)
- 26 E: nii,
- 27 A: →kohdassa (.)
- 28 E: mm-m,
- 29 A: →tässä organisaatiossa

Esimies kysyy alaiseltaan esimerkin aluksi "*mikä muu puhuttaa ja harmittaa?*" Merkille pantavaa on se, että hän kysyy mikä *muu* puhuttaa ja harmittaa. Tämä viittaa siihen, että hän on valmis kuulemaan *lisää* harmituksen aiheita, eikä ole kiirehtimässä lomakkeen muihin osiin. Alainen aloittaa huolesta puhumisen osittain esimiehen esittämän kysymyksen päälle (r. 2). Tästä voi päätellä, että alainen ennustaa esimiehen vuoron lopun ja että vuorovaikutus on sujuvaa osapuolten välillä.

Esimerkki alkaa valituksella kolmansien osapuolten toiminnasta riveillä 2–11: hänen harmituksensa johtuu kollegoiden vastuuttomuudesta. Alainen toteaa, että tehtaallakin homma on muuttunut välinpitämättömäksi. Esimies ottaa alaisen valituksen vastaan uutena tietona jaa -partikkelilla, jonka jälkeen alainen jatkaa kuvaustaan. Usein valitukset alkavat niin sanotulla glossilla: ilmoitetaan ongelma kiteytettynä, jonka jälkeen lähdetään kuvaamaan sitä tarkemmin. Esimiehen minimipalaute antaa tälle tilaa. Alainen jatkaa kuvaten huoltaan, että organisaatiossa ei ole tarpeeksi tekemisen meininkiä. Esimies kirjoittaa (r. 7) muistiin alaisen kuvausta tilanteesta. Alainen käyttää riveillä 2–9 sanaa *vähän*, joilla hän loiventaa kolmanteen osapuoleen liittyvää valitusta. Alaisen vuoro kollegoiden toiminnan kuvauksesta päättyy laskevaan äänensävyyn ja *että* -partikkeliin. *Että* -sanaa voidaan pitää referointina tai uudelleen muotoiluna, mutta lauseen lopussa se rakentaa paikan vastaanottajan reaktiolle (Koivisto 2011, 170). Lopettaminen *että* -sanaan tarjoaa siis tässä asiaa vastapuolen arvioitavaksi ja tämä kohta mahdollistaisi vuoron vaihdon. Esimies ottaakin vuoron ja ehdottaa "huonon meiningin" syyksi Heikin huonoa huumoria (r. 12) ja toteaa, että on vaikeaa kuvitella, että Matti olisi sellaista sanonut. Tässä voidaan nähdä ongelman epäilyä tai väistämistä sekä alaisen episteemisten oikeuksien haastamista. Esimies päättää vuoronsa *mutta* -sanaan, jolla hän mahdollistaa erilaisenkin tulkinnan. Hän siis aluksi epäilee ongelmaa vain jonkun tietyn alaisensa toiminnaksi. Tämän jälkeen alainen osoittaa eriävää mielipidettä dialogipartikkelilla "*mutta*" ja vastaa, että jopa Marjaltakin tulee samankaltaista puhetta, että he vertaavat omaa tilannettaan tyytymättömänä talon muihin osastoihin. Tämän tiedon esimies ottaa vastaan hieman yllättyneellä äänellä, nousevalla intonaatiolla, rivillä 16 ja vahvistaa nyökkäämällä ottaen ongelman vastaan. Tämä "*aijaa*" voidaan tulkita yllättymisen lisäksi alaisen deonttisen auktoriteetin haastamiseksi, eli ilmoituksen käsittelemisenä puhtaana tiedonantona, joka ei vaadi vastaanottajalta minkäänlaista sitoutumista. Tämä implikoi, ettei asia kuulu yhteisen toiminnan piiriin. (Vrt. Stevanovic & Peräkylä 2012.)

Riveillä 20–23 alainen selventää valitustaan ja toteaa loiventaen, että hän kyllä uskoo heidän tekevän hommansa, mutta toistaa, että kollegojen puheesta ja toiminnasta heijastuu vastuuttomuutta. Hänen katseensa suuntautuu pois päin esimiehestä, joka kirjaa tietoja ylös. Alainen jatkaa laajentaen ongelmaa: toiminnasta heijastuu hänen mukaansa vastuuttomuutta aika monessa kohdassa

organisaatiossa, hän siirtää katseensa esimieheen (r. 23–29). Näin alainen laajentaa huoltaan, ei vain tiettyihin ihmisiin kohdistuvaksi, vaan laajemmalle organisaatioon. Näin siis kolmansiin osapuoliin kohdistunut valitus laajenee koko organisaatiota ja myös esimiestä koskevaksi. Esimies osoittaa nousevaan intonaatioon päättyvillä minimipalautteilla (r. 24, 26 ja 28) osallistuvansa keskusteluun normalisoiden alaisen esittämää ongelmaa:

- 30 E: ➔se on kato vähän se ku (.) vastuut siirtyy ja joku (.)
31 kuljetusneuvottelutkin [tapahtuu jonkun pääpaikan,
32 [niin nekin-
33 logistiikkakaveri ja otetaan ihmisiltä pois hommia, jotka voi
34 [pidemmän päälle olla ihan hyvä että [otetaan-
35 A: [ni jo, [voi olla joo?
36 E: ➔koska kaikki ei ehdi kaikkia hoitaa, mut sit se välivaihe just
37 sellanen, että ihmiset reagoi sit sillä tavalla et eihän nää oo mun
38 omia enää,
39 vähän niinku mä reagoin proff-hommiin että,
40 A: joo,
41 E: et noi on noitten hommia et [ei kukaan seuraa mua proffista niin
42 sitte mäkin,
43 A: [joo,
44 A: et vaatii vähän niinku omaaki asennetta jotenkin heh tuntuu että
45 pitä^s korjata,
46 E: joo
47 A: että tota perkule ei kai mun kans kaikista tarvi murehtia että ni.
48 E: joo.
49 E: ja sit sä oot jo ↑kaukana sielä,
50 A: ((yk--?))
51 E: ni se on vähän sama homma kun mäkin herään yöllä,
52 A: niin just-
53 E: ja oon huolestunut jostain,
54 A: sat-sat-
55 E: jostain rakennus-jutusta kasvaa sit se huoli sit kun sitä rupee

56 (.) kaukaa tai keskellä yötä miettimään niin,
57 A: mmm,
58 E: tuntuu isommilta ja vielä kummallisimmilta ja,
59 A: kyllä.
60 A: joo. ((esimies katsoo alaista))

Kun alainen on laajentanut ongelmaa, esimies ottaa huolen vastaan. Rivillä 30 esimies antaa syyksi ongelmalle muutostilanteen eli vastuiden siirtymisen organisaatiomuutoksen takia. Hän muotoilee vuoronsa neuvona ja positiivisena ennusteena, mihin alainen toteaa ”*voi olla joo*”. Alaisen vastauksessa on pieni varaus siitä, onko hän samaa mieltä esimiehen kanssa. Vastaus ei ole selkeästi preferoitu, kuten voisi olla esimerkiksi ”*niin*”, tai ”*näin on*”. Rivillä 36–38 esimies laajentaa tilanteen selvitystä siihen, kuinka ihmiset muutostilanteessa eivät ota omakseen uusia työtehtäviä, ja aloittaa toisen tarinan (second story) siitä, kuinka hän itsekin reagoi vastaavassa tilanteessa (vahvistaen symmetrisyyttä). Esimies siis kohtelee alaisen valitusta relevanttina, tunnustaa asiantilan ja kertoo sille selityksen, mutta ei kuitenkaan lähde ratkaisemaan ongelmaa (alkaen r. 30). Siirtymällä symmetrisempään asemaan alaiseen nähden esimies ohittaa tai vähentää omaa vastuutaan ongelman ratkaisemisesta ja siirtää sitä alaiselle. Alainen aloittaakin puhumaan itsestään ja oman asenteen vaikutuksesta ongelmaan (r. 44–45). Esimies osoittaa samanmielisyyttä käyttämällä dialogipartikkelia ”*joo*”. Esimies aloittaa jälleen toisen tarinan kertomalla, kuinka hänelläkin saattaa yöllä huoli kasvaa isommaksi ja kummallisemmaksi. Esimies normalisoi ongelmaa tai asettaa samalle viivalle muut sellaiset ongelmat, jotka yömyöhällä pyörivät päässä. Normalisoinnilla voidaan esittää, että ”*tuo on normaalia*” tai ”*kuuluu prosessiin*”, mutta toisaalta sillä voidaan viedä keskustelua pois päin huolen aiheesta (vrt. ohjaaminen, Vehviläinen 2014, 128). Tässä esimiehen toiminnan voi tulkita vähättelynä, sillä alainen viestii selkeää huolta yrityksen menestymiseen liittyen ja esimies kuittaa huolen samaan lokeroon ”*turhien*” murehtimisien kanssa. Tämän jälkeen alainen myöntyy esimiehen tulkintaan. Esimies siis hakee selitystä alaisen valituksen aiheelle eli välinpitämättömyydelle ja pyrkii normalisoimaan sitä, jonka jälkeen alainen tuo huolen uudelleen esille.

Alainen osoittaa ensin samanmielisyyttä asioiden paisumiseen sanomalla ”*kyllä. joo.*” (r. 59–60) ja palauttaa toisen tarinan jälkeen asian jälleen alkuperäiseen ongelmaan (vrt. Ruusuvuori 2005, 2007) seuraavassa sekvenssissä:

61 A: → mutta se on tietysti että (.) kyl mä oon yrittäny (.) mä oon
62 huomannu että me ei olla enää vanha Koivula,
63 E: joo, joo,
64 A: et siinä täytyy kyllä vielä enempi ja enempi vaan saada, mutta 65
se ei ei oo heleppoo.
66 E: →se välinpitämättömyys se ei sais nyt kyllä levitä tähän meidän
67 [porukkaan että,
68 A: [ei saa, ei saa, mutta se on tuolla jo (.) nurkissa.
69 E: → et se miten tuo pomolla oli, ni kun se veti yhteen sitä kahden
70 päivän kokousta tuolla niin se oli että (.) että kaikki ottakaa
71 itse vastuu tehdä itse päätökset ja kokeilkaa rajojanne sitte
72 tota noin (.) älkää odottako älkää siirtäkö sin- ylöspäin, sinne
73 organisaatioon että joku joskus siellä jossain päättää,
74 A: nii
75 E: ja sit se asia menee pieleen .hhh
76 A: joo
77 E: siinä pomo on tietysti ihan oikeessa,
78 A: on, on
79 E: et siel heidän maailmassa on vielä enemmän sellast ongelmaa,
80 A: niin varmaan on ((nyökkää))
81 E: mutta tota se on sitten aika vaikee (.) neuvo se.

Alainen palauttaa keskustelun alkuperäiseen huoleensa *mutta* -sanalla. Samalla hän kohdistaa vastuun selkeämmin organisaation muuttumiseen ”mä oon huomannu että *me* ei olla enää vanha Koivula”. Tähän alaisen huolen toistamiseen esimies kommentoi, että välinpitämättömyys ei saisi leivitä meidän porukkaan, eli tässä kohdassa esimies kohtelee vihdoinkin alaisen huolta relevanttina. Tähän alainen toteaa, että välinpitämättömyys on ”*tuolla jo nurkissa*” (r. 68). Esimies aloittaa kuvailun siitä, miten organisaatiojohto on juuri edellisessä palaverissa tuottanut vastuuta jokaiselle työntekijälle päätösten tekemisestä ja kannustanut kokeilemaan omia rajojaan (r. 69–73). Näin esimies tuottaa ylemmän johdon ohjeen siitä, että jokaisella työntekijällä on vastuu toiminnastaan.

Tässä esimerkissä alainen tuottaa vastuuta vastuuttomasta työskentelystä kollegoilleen. Hän jopa mainitsee nimeltä tiettyjä henkilöitä, joiden käyttäytyminen ja puheet huolestuttavat häntä. Esimies

ei ota aluksi todesta huolta, vaan kuittaa sen kuulostavan huonolta huumorilta. Alainen vakuuttaa, että välinpitämättömyys on yleisempikin ongelma organisaatiossa. Esimies osoittaa ongelman syyksi organisaatiomuutosta, jonka vuoksi vastuut ovat vielä epäselvät. Lisäksi hän normalisoi alaisen huolen saman tasoiseksi muiden ”liiallisten” tai ”turhien” huolten kanssa. Alaisen toistaessa huolen välinpitämättömyyden vaikutuksesta organisaatioon, esimies ottaa huolen vastaan ja toteaa, ettei sellainen saisi levitä heidän porukkaan. Alaisen todetessa, että se on jo ”meillä”, esimies siirtää keskustelun ylemmälle tasolle, sillä pomo on ohjannut nimenomaan kaikkia ottamaan itse vastuuta tekemisistään. Esimies tavallaan luo positiivisen ennusteen, sillä hän toteaa, että muutostilanne on ollut syynä alaisen kokemaan vastuuttomaan ilmapiiriin. Positiivinen ennuste olettaa, että asia tulee korjaantumaan, kun vastuut selkiintyvät.

Yhteenveto esimerkistä 6

- a) Alainen vastuuttaa kollegoitaan, sitten organisaatiota.
- b) Esimies epäilee ongelmaa ja väistää sen aluksi, normalisoi sitten alaisen huolta viittaamalla siihen, miten asiat paisuvat usein kohtuuttomiin mittoihin. Alainen toistaa valituksen ja laajentaa ongelmaa useaan kohtaan organisaatiossa. Esimies ratifioi huolen, mutta vastuuttaa sen ratkaisemisesta kaikkia työntekijöitä.
- c) Esimies vastuuttaa kaikkia työntekijöitä organisatorisella neuvolla.
- d) Keskustelussa esiintyy erimielisyyttä: aluksi esimies ei ota huolta relevanttina ja haastaa alaisen episteemiset oikeudet, lopuksi ottaa huolen vastaan, mutta antaa ohjeeksi ylemmän johdon ohjeen, joka liittyy siihen, että jokaisen on kannettava itse enemmän vastuuta.

Yhteenveto tilanteista, joissa vastuuta tuotettiin organisaation johdolle

Esimerkeissä 4–6, joissa alainen tuottaa vastuuta organisaation johdolle, nähtiin, että alaisen mukaan ongelmasta vastuussa olivat esimies ja koko organisaatio. Alaisen tuottama vastuutus oli implisiittistä valituksen kohdistuessa esimiehen reviirille. Tällöin esimies epäili, väisteli tai normalisoi ongelmatilannetta ja keskustelu oli erimielistä (vrt. alaluku 5.1, Vastuussa kolmas osapuoli). Esimiestä ei vastuutettu suoraan sanomalla, että hänen kuuluisi hoitaa asia kuntoon, vaan vastuutus oli tulkittavissa vuorovaikutuksen kulusta. Alaisen tapa uusia valitus liittyi siihen, että esimiehet ohittivat, eivät validoineet valitusta. Alaisen toistaessa ongelman tuli esimieheltä selkeä reaktio, jolloin hän tuotti positiivisen ennusteen, ratkaisi tai normalisoi ongelman, väisti vastuuta siirtäen vastuun ylemmälle tasolle tai kaikille organisaation jäsenille tai vastuutti alaista itseään. Keskusteluissa esiintyi erimielisyyttä liittyen esillä olevaan ongelmaan sekä vastuuseen. Esimies haastoi alaisen episteemiset oikeudet esimerkissä 6 ja esimerkissä 5 alainen itse vahvisti omia

episteemisiä oikeuksiaan. Esimies nähtiin vastuullisena ongelman ratkaisemisesta, mutta vastuuta tuotettiin esimiehille monipolvisilla vuoroilla.

7.3 Vastuullisena alainen

Seuraavaksi kuvaan tilanteita, joissa vastuuta esiin tulleesta ongelmasta tuotetaan alaiselle. Esimerkki 7 liittyy tilanteeseen, jossa esimies on todennut, että kehityskeskustelussa olevan alaisen ja hänen kollegansa (lähiesimiehen) puheet eroavat toisistaan, ja esimies joutuu tulkitsemaan heidän puheidensa eroa. Esimies totesi ennen esimerkin alkua alaiselle, että ”*teidän on pakko oppii puhuu keskenään, eikä jonkun kautta*”. Esimerkissä alainen kuvailee tilannetta, jossa on ollut läsnä hänen itsensä lisäksi lähiesimies (Marja) sekä heidän alaisensa Kikka.

Esimerkki 7(c19)

1 A: mä puhuin resursseista Kikan kuullen mä kysyin et [oisko
2 mahdollista-
3 E: [joo
4 A: saada esimerkiksi [Kikalle pari [tuntii tähän [kehittämisen-
5 E: [joo [joo [joo
6 E: no se on kyllä että ei koskaan-
7 A: →joo [mä ymmärsin sen kyl sit [itekin kun mä näin Marjan [ilmeen
8 E: [joo [joo [joo
9 A: [ja se sano mulle ja must se on ihan ok et mulle sanotaan
10 E: [niin niin joo joo
11 A: →ja mä tykkään et [sanotaan [koska enhän mäkään [kehity työssäni
12 jos mä en-
13 E: [joo [joo [ei ei
14 E: →ja se on ihan semmonen ihan selvä asia tiedät sä että.hh sillo
15 kun sä oot sun esimies sinä ja sun alainen ja teidän molempien
16 alainen (.) niin sä et saa ikinä hypätä sen alaisen kelkkaan
17 A: joo enkä mä sitä niinku mä-
18 E: → tiäksä
19 A: mä keskustelin niinku et me ollaa tasa-arvoisia mä ajattelin
20 A: sitä siltä kannalta

21 E: →joo mä ymmärrän mut-
 22 A: enkä siltä kannalta et mä vaadin vaan mä kysyin omasta mielestä
 23 nätisti
 24 E: joo mut se silti asia jää (.) vaikka sä kysyisit nätisti se asia
 25 jää niinku sellaseks tiäksä että .hhh
 26 E: →aina niinku johdon pitää olla yhtenäinen
 27 A: joo okei
 28 A: kyl mä sit-
 29 E: →[se on mielettömän tärkeä asia.
 30 A: [mä en kokenu sitä ite niinku et mä olisin oisin mitenkään (.)
 31 polkenu Marjaa mut ehkä sit jälkikäteen ajattelin et ehkä se
 32 E: niin tai eikä se mun mielestä oikeestaa ees oo Marjan polkemista
 33 juttu oo vaan se on ihmisille kauheen tärkeä se (.) et ne näkee
 34 → et johto on yhtenäinen
 35 A: nii ((nyökyttää))
 36 E: se tuo niihin ihmisiin kauheen epävarmuuden jos niille tulee se
 37 tunne että et niinku-
 38 E: et tää ei tää ei oo oikeestaa sun ja Marjan juttu ollenkaan vaan
 39 tää on niiden alai- teidän yhteisten alaisten asia,
 40 A: °joo°°joo°
 41 E: tiätsä et sen takia (.) mun (.) mä en esimerkiksi voi ruveta
 42 henkilökunnan kokouksissa ruveta et se on niinku se niin mäntti
 43 niinku ymmärrätsä
 44 A: ei tietenkään joo
 45 E: → se ei oo siks et mä en vois semmosta sanoa vaan se on se et
 46 johdon täytyy olla yhtenäinen että ihmiset voi siihen luottaa

Rivillä 1–2 alainen kertoo ongelmatilanteesta, jossa hän on kysynyt Marjalta (lähiesimies), voisiko Kikka (heidän alainen) saada lisää resursseja opetustyöhön. Esimies tunnistaa tilanteen ja aloittaa heti neuvomisen. Neuvo kuitenkin keskeytyy, kun alainen tuottaa puolustelevalle vuoronsa siitä, että on ymmärtänyt toimineensa väärin nähdessään Marjan ilmeen (r. 7). Riveillä 9, 11 ja 12 alainen viittaa

saamaansa palautteeseen, jonka hän ajattelee olevan hyväksi, jotta hänkin kehittyy työssään. Hän siis ottaa vastuuta vääränlaisesta toiminnasta itselleen. Esimies ottaa vastaan alaisen vastuutuksen samanmielisillä minimipalautteilla. Näin esimies vahvistaa olevansa samaa mieltä siitä, että kriittinen palaute aiheesta on hyväksi. Esimies saa ikään kuin vuorovaikutuksellisesti luvan olla samalla linjalla alaisen kanssa tilanteessa, jossa hänen alaisensa on toiminut väärin.

Esimies aloittaa ongelman ratkaisun ja neuvomisen todeten, ettei esimiestasoinen ihminen saa hypätä alaisen kelkkaan tilanteessa (r. 14–16), jossa on paikalla kaksi esimiestä. Ohjauksellisissa tilanteissa (jollaisena kehityskeskusteluakin voidaan pitää) neuvominen on tärkeässä asemassa ja neuvoon olisi preferoitua vastata hyväksyvästi ja osoittaa, että alainen on ymmärtänyt neuvon (ks. myös Vehviläinen 2014, 158). Tässä alainen kuitenkin puolustelee rikkomustaan riveillä 17–23 tasa-arvolla ja ”nätilä” tyylillä. Esimies osoittaa ymmärrystään rivillä 21, mutta ei osoita samanmielisyyttä alaisen toiminnan oikeellisuudesta. Empaattinen vaste, ymmärryksen osoitus edeltää tässä ongelmanratkaisua. Esimies painottaa useampaan kertaan neuvoaan ja varmistaa, että alainen on ymmärtänyt neuvon siitä, että johdon pitää olla yhtenäinen sanoen ”tiäksä” (r. 18) ja ”ymmärräksä” (r. 43).

Alainen puolustautuu useaan otteeseen; hän ei ole tarkoittanut vaatia, eikä polkea Marjaa. Esimiehellä on selkeä ongelmanratkaisuorientaatio, joten hän pyrkii neuvoilla ohjamaan alaista toimimaan jatkossa paremmin. Esimies ei myöskään lähde mukaan alaisen tunteeseen, mutta tuottaa empaattisen vasteen (r. 21). Toimintajaksossa tuotetaan vastuuta tilanteen tuomasta ongelmasta alaiselle. Alainen kuvaa ongelmatilannetta lähiesimiehen kanssa ja esimies tarttuu ongelmaan heti neuvomalla ja torumalla alaista. Esimiehen mukaan alainen on toiminut väärin ”hypätessään alaisen kelkkaan”, vaikka hänen olisi pitänyt luoda alaiselleen tunne yhtenäisestä johdosta. Esimies neuvoa alaista painokkaasti ja muistuttaa useaan kertaan, että johdon on oltava yhtenäinen. Esimiehen vuoroista voidaan tulkita, että hän tuottaa vastuuta ongelmallisesta tilanteesta alaiselle neuvoen ja vastuuttaen.

Yhteenveto esimerkistä 7

- a) Alainen kuvaa ongelmatilannetta lähiesimiehensä kanssa ja kertoo ymmärtäneensä lähiesimiehen ilmeestä toimineensa väärin alaisen läsnäollessa (vastuuttaa itseään). Lisäksi alainen tuottaa useita itseään ja toimintaansa puolustelevia vuoroja.
- b) Esimies on samaa mieltä siitä, että alainen toimi väärin, ja osoittaa ymmärrystään sekä pyrkii ratkaisemaan ongelman neuvomalla alaista painokkaasti.
- c) Esimies pyrkii ratkaisemaan ongelman neuvomalla ja näkyvissä on selkeä ongelmanratkaisuorientaatio.

- d) Näkemyksissä on eriävyyttä: esimies neuvoo ja ohjaa ja alainen puolustautuu. Esimies käyttää deonttista auktoriteettiaan neuvomalla ja ohjaamalla alaista hänen rikkomuksestaan.

Esimerkki 8 (c23)

Tämän esimerkin konteksti on koulumaailmasta ja ajankohtana on syksy. Alaisen työaika on kulunut opetuksen käynnistämiseen ja oppilaiden asioihin, eikä aikaa ole jäänyt koordinoititehtävään. Alainen aloittaa selonteon siitä, mihin hänen työaikansa on syksyn aikana mennyt:

1 A: tässä syksyissä on ollu niin paljon kaikenennäköistä muuta eli että

2 musta tuntuu että se ((*viittaa koordinoititehtävään*)) on

3 valitettavasti jäänyt sit kuitenkin vielä vähän ↑vähemmälle?

4 E: mmm.

5 A: mutta kyllä mä sitä oon ↑tehnyn ja sit nyt mä ajattelin että tähän

6 (.) öö et siihen täytyy just että siihenki täytyy nyt vaan ruveta

7 miettii että miten sen tuntinsa siihen su- tai ett miten tän

8 tuntiresurssin käyttää että .hhh tähän koordinointiin täytyy sit

9 varmaan ruveta varamaan tavallaan ihan vaikka esimerkiksi joltakin

10 viikolta kolme päivää-

11 E: mmm.

12 A: et se tulee yhteen putkeen eli,

13 E: -> kyllä.

14 A: eli siinä ei oikein [auta semmonen et mä teen puol päivää ja sit

15 taas jotain muuta koska se ei näköjään toimi,

16 E: joo, mmm

17 E: mm ja sit pahimmassa tapauksessa siihen puoleen päivään saattaa

18 tulla jotakin vielä kun sä oot ajatellu [tehdä

19 A: [kyllä

20 E: → et kuule voitsä (.) sitten sä kilttinä ihmisenä tietysti sanot

21 ett kylhän mä nyt voin heh

22 A: valitetta(hh)vasti näin on käynyt tänä syksynä montakin kertaa

23 että-

((poistettu 12 riviä alaisen kertomuksia suunnitelmistaan))

24 A: mutta että se ei nyt ehkä oo toteutunu ihan niinkuin ↑olisin

25 toivonu?

26 A: → mutta ihan itestä johtuvista syistä.

27 E: → ja sit toisaalta niin kuin sanoitkin et tää syksy on aika

28 kiireistä aikaa kun on nää uudet opiskelijat ja on oiks asiat ja-

29 E: joo.

30 E: et toisaalta ehkä ihan hyväkin aikatauluttaa sillä tavalla että

31 keskittyy niihin akuutteihin opiskelija[asioihin syksystä ja sit

32 rupee vapautuu aikaa tälle muullekin.

33 A: [nii joo.

Esimerkin aluksi alainen kertoo tiedollisena asiantuntijana toimintaansa puolustellen, että hänen syksyn työtunnit ovat menneet kiireellisimpiin tehtäviin ja koordinoititehtävä on jäänyt vähemmälle. Esimies tuottaa minimipalautteen osoittaen kuuntelevansa (r. 4), jolloin alainen aloittaa riveillä 5–10 selonteon siitä, mihin hänen työaikansa on mennyt ja miten hän aikoo muuttaa ajankäyttöään niin, että aikaa jäisi riittävästi myös koordinoitityöhön. Hän kääntää mutta -sanalla edellisen vuoron positiiviseen suuntaan, eli että hän on kuitenkin tehnyt koordinoitityötä ja aikoo tehdä jatkoa ajatellen selkeän suunnitelman ajankäytöstään. Tämän esimies vahvistaa samanmielisellä minimipalautteella (r. 13). Alainen vielä perustelee aiempaa toimintaansa, johon esimies tuottaa empaattisen, ymmärtävän vuoron (r. 17–18, 20–21) tunnistaen tilanteen ja osoittaen ymmärrystä esittämällä yksityiskohtia alaisen kuvaaman olosuhteen kaltaisesta tilanteesta (ymmärryksen osoittamisesta ks. Ruusuvuori 2005). Esimies kuvaa, miten päivään saattaa tulla yllättäviä lisätöitä, jolloin kilttinä ihmisenä tekeekin niitä, eikä sitä mitä oli itse suunnitellut. Alainen ottaa tunnistuksen ja identifioinnin myöntävästi vastaan (r.22–23). Alainen tuottaa vastuuta itselleen todeten, että hänen tulee varata jatkossa koordinoitihommaan tarkka aika, jotta se tulee tehdyksi. Hän toteaa, että koordinoitityö ei ole toteutunut ihan niin kuin hän olisi toivonut, mutta että syy on hänessä itsessään. Tähän esimies tuottaa toisen näkökulman alaiselle ”*syksy on kiireistä aikaa..*”, sekä ratkaisuehdotuksen lieventäen alaisen itselleen asettamaa vastuuta. Lisäksi oli nähtävissä, että empaattiset vasteet riveillä 27–28 ja 30–33 edelsivät huolenkerrontajatkon sulkeutumista ja palvelivat institutionaalista tehtävää, ongelmanratkaisua.

Yhteenveto esimerkistä 8

- a) Alainen tuotti vastuuta ongelmallisesta tilanteesta itselleen puolustellen toimintaansa.

- b) Esimies otti vastaan ongelman sekä alaisen vastuullisena toimijana. Sen jälkeen hän tunnisti tilanteen osoittaen ymmärrystään empaattisella vuorolla sekä identifioiden alaisen kiltiksi ihmiseksi. Lisäksi hän tulkitsee alaisen tilannetta ja loi positiivisen ennusteen.
- c) Ratkaisusta oli vastuussa alainen itse, mutta esimiehen toimissa on nähtävissä ongelmanratkaisuo-rientaatio.
- d) Keskustelussa oli nähtävissä samanmielisyyttä ongelmasta, sen syistä ja ratkaisusta.

Esimerkki 9 (c28)

Tässä esimerkissä selvitetään, kuinka nuorella opettajalla on sujunut yhdysopettajan tehtävässä. Hänen tehtäviinsä on kuulunut huolehtia opetustehtävien lisäksi koulun sijaisista. Esimerkissä alainen tuottaa itselleen vastuuta siitä, että työmäärä on tuntunut hänestä liian isolta:

1 E: Miten sust ittest tuntuu, et miten se on mennyt? ((hymyilee))
2 (2.0) ((alainen hymyilee))
3 A: → no: (3.0) "mitähän sanosin" (2.0) on siinä yllättävän paljon
4 hommaa ollu ↑heh,
5 E: → joo.
6 A: → ehkä näitten sijaisuuksien [järjestämisessä ja-
7 E: [joo.
8 A: → ja sitte mie luulen et mie (2.0) oon vielä jotenkin semmonen et
9 mie oon yrittänyt huolehtia niistä sijais(hh)ista varmaan vähän
10 liikaakin .hhh,
11 A: ja,
12 (3.0)
13 A: nii.
14 (5.0)
15 A: → mutta paljon hyviäkin asioita,
16 E: joo.
17 A: → oon oppinu ja,
18 (7.0) ((esimies kirjoittaa))

Toimintajakso alkaa esimiehen kysyessä hymyillen miten alaisella on mennyt. Hymy voi viitata osallistujien yhteiseen taustatietämykseen. Alainen aloittaa yhtyen esimiehen hymyyn. Hän vastaa esitettyyn kysymykseen toteamalla, että yhdysopettajan tehtävässä on ollut yllättävän paljon hommaa.

Nouseva intonaatio naurupartikkelin jälkeen näyttää, että alainen on jatkamassa (r. 4). Esimies ottaa tiedon vastaan minimipalautteella ”joo.”, joka viestii siitä, että hän on kuullut ja ottanut vastaan edeltävän vuoron. Rivillä viisi alainen toteaa, että hommaa on ollut yllättävän paljon erityisesti sijaisuuksien järjestämisessä. *Ehkä* -sanalla hän loiventaa ongelmaa. Esimies viestii jälleen minimipalautteella, että hän on kuullut ja ottanut vastaan edeltävän vuoron. Alainen jatkaa itseään vastuuttaen (r. 8–10) ongelman johtuvan siitä, että hän on huolehtinut sijaisista vähän liikaakin, vähän sanalla hän loiventaa liikaa huolehtimistaan. Hän aikoo jatkaa vuoroaan sisäänhengityksen jälkeen sanomalla ”ja”, jonka jälkeen on tauko, jolloin esimies odottaa alaiselta jatkoa. Alainen kuitenkin toteaa ”nii.” laskevalla intonaatiolla ja pitkän tauon (5 sekuntia) jälkeen tuottaa positiivisen sekä ongelmatilannetta ja itseään puolustelemaan näkökulman, että on työhön liittynyt paljon hyviäkin asioita (r. 15). Hän on esimerkiksi oppinut uutta (r. 17). Hyviäkin sanalla alainen viittaa siihen, että mainittujen vaikeiden asioiden lisäksi työssä on ollut myös hyviä asioita ja hän on oppinut uutta. Esimies kirjaa tauon aikana muistiinpanojaan, eikä lähde mukaan alaisen tuottamaan positiivisuuteen, vaan nostaa ongelman keskusteluun;

- 19 E: → puhutaan nää sijaiset nyt ensin (.) nimittäin tota mä tossa
20 rupesin taas viime viikolla miettimään
21 että et nyt kun opettajat menee koulutuksiin ja muuten=niin ne
22 on jättäneet niinku sun harteille
23 sijaisen etsimisen niin se ei oo tarkotus.
24 A: joo. ((nyökkää))
25 E: → et tota et se että täst täytyy varmaan puhuu seuraavassa
26 yhteisten aineiden kokouksessa et et kyllä
27 niinku se että jos on menossa koulutuksiin niin niin ni kyl heil
28 tulis olla ainakin idea siitä että kuka se voisi olla se
29 sijainen ja .hhh,
30 E: → et se ei sillä tavalla oo niinku (.) sun tehtävä että et
31 koulutukseen pääsyä helpottaa kummasti se
32 et on se sijainen järjestetty.
33 A: joo. ((nyökkää))
34 E: → et et tota et mää oon kattellu et se on ihan ihan skipattu
35 sulle.

36 A: ((nyökkää hymyillen))

37 E: → tota (.) tähän tähän tä-täytyy puuttua.

38 A: joo.

39 (2.0)

40 A: joo niin mie oon ajatelluki, mut sit mie [oon,

41 E: [joo

42 A: ajatellu ett no. heh

Esimies tarttuu ongelmaan ja kertoo havainneensa (r. 19–23), että sijaisten hommaaminen on jäänyt täysin tämän alaisen harteille. Esimies osoittaa ääri-ilmaisulla ”täysin”, ettei hän hyväksy tilannetta ja tuottaa empaattisen vasteen tunnistaen ongelman vastuuttaen kolmansia osapuolia. Hän kertoo ottavansa aiheen esille seuraavassa kokouksessa ja aikovansa puuttua tähän kollegojen vääränlaiseen toimintaan. Hänen mukaansa jokaisen opettajan on itse hommattava sijaisensa tai ainakin kerrottava ketä kannattaisi kysyä sijaiseksi koulutuksen ajaksi. Empaattinen vaste ennakoii huolenkerrontajakson sulkeutumista (ks. myös Ruusuvuori 2007) ja palvelee ongelmanratkaisua. Esimiehen tunnistamisen, ongelman ratkaisun sekä positiiviseen ennusteeseen jälkeen alainen vastaa minimipalautteella (r. 38) ja jatkaa tauon jälkeen, että niin hän on ajatellutkin, mutta hän on ”ajatellu että no” ja päättää vuoronsa naurahdukseen. Valituksen kohdistuessa itseen (viimeisissä vuoroissa) näkyy oman toiminnan epäsuoraa puolustelua (Drew 1998) ja naurahdus, joka viittaa oman vääränlaisen toiminnan keventämiseen, kuten Edwards (2005) toteaa omassa tutkimuksessaan.

Yhteenveto esimerkistä 9

- a) Alainen kertoi, että työtä on ollut yllättävän paljon, erityisesti sijaisten hommaaminen on vienyt aikaa. Alainen vastuutti tilanteesta itseään riveillä 7–8 ja pyrki loiventamaan ongelmaa lopettamalla vuoronsa positiivisesti ja puolustellen.
- b) Esimies oli tunnistanut ongelman ja tuotti empaattisen vasteen sekä painotti, ettei sijaisten hommaaminen ole alaisen tehtävä. Lisäksi esimies neuvoi, otti kantaa, pyrki ratkaisemaan ongelman ja tuotti positiivisen ennusteen.
- c) Ratkaisusta vastasi esimies.
- d) Keskustelussa ilmeni samanmielisyyttä ongelmasta, vastuullisista ja ratkaisun oikeellisuudesta.

Yhteenveto tilanteista, joissa vastuuta tuotettiin alaiselle

Yhteenvetona esimerkeistä 7–9 voidaan todeta, että niissä jokaisessa alainen vastuutti ongelmasta itseään puolustellen ja pääasiassa suoraan. Tämä toiminta oli samankaltaista, kuin Drewin (1998) valitussekvenssitutkimuksessa. Esimerkissä 6 oli nähtävissä epäsuoraa puolustelua alaiseen kohdistuvan vastuutuksen lopussa. Esimies osoitti empatiaa alaisen tuottaessa vastuuta itselleen. Ymmärryksen osoituksen jälkeen esimies esitti neuvoja. Esimiehen reaktiona oli huoleen tarttuminen ja empaattinen vaste, joka näkyi alaisen ongelman tunnistamisena. Näin esimies viesti, että hän ymmärsi ja piti totena alaisen kokemusta. Esimiehen osoittamaa tunnistusta seurasi neuvo, normalisointi, identifiointi tai positiivinen ennuste. Empaattista vastetta seurasi huolenkerrontajakson sulkeutuminen, joka palveli institutionaalista tehtävää, eli ongelmanratkaisua. Kun vastuuta tuotettiin alaiselle, vuorovaikutus oli pääasiassa samanmielistä, ja esimerkeissä näkyi episteemisten oikeuksien symmetriaa. Poikkeuksena oli esimerkki neljä, jossa esimiehen neuvoessa alaista, alainen puolustautui useita kertoja. Kaikissa esimerkeissä esimiehellä oli ongelmanratkaisuorientaatio.

8 Pohdinta

8.1 Yhteenvedo tuloksista

Pro gradu -tutkielmani näyttämönä olivat organisaatioiden kehityskeskustelutilanteet, joissa esimies ja alainen rakensivat yhdessä intersubjektiivisesti käsitystään työhön liittyvistä ongelmista sekä siitä, kuka on vastuussa ongelmasta ja sen korjaamisesta. Analyysini keskeisin tulos on, että instituution edustajat (tässä esimiehet) ottivat vastuulleen ongelmien ratkaisemisen, kuten heidän rooliinsa ja tehtäviinsä kuuluu (ks esim. Juuti 2013; Järvinen 2014; Ruusuvuori 2005; Ruusuvuori & Lindfors 2009; Voutilainen et al. 2010), mutta heidän tapansa tarttua keskustelussa ongelmaan riippui siitä, *kenet* alainen asetti vastuuseen ongelmasta.

Edellisessä luvussa olen esittänyt analyysini siitä, *miten vastuuta tuotettiin tietyille tahoille ja kuinka puhe muotoutui pitkälti sen mukaan, kenet osoitettiin vastuulliseksi ongelmasta*. Analyysini tuotti kolme erityyppistä vastuuntuottamisketjua (Taulukko 1).

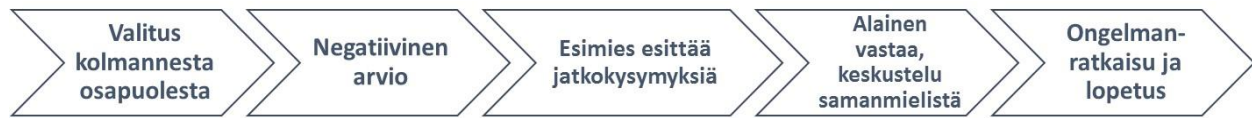
Taulukko 1. Yhteenvedo vastuuntuottamisen toiminnoista.

| | Vastuussa kolmas osapuoli | Vastuussa organisaatio/esimies | Vastuussa alainen |
|---------------------------|---|---|---|
| Alaisen toiminta | negatiivinen arvio | negatiivinen arvio | negatiivinen arvio |
| | kriittinen | monipolvista selostusta | itsen puolustelua |
| | ääri-ilmaukset | ääri-ilmaukset | ääri-ilmaukset |
| Esimiehen toiminta | <i>jatkokysymysten esittäminen, neuvo, pos.ennuste, identifiointi</i> | <i>väistely, epäily, ohittaminen, normalisointi, vastuun siirto</i> | <i>empaattinen vaste/tunnistaminen, neuvo, positiivinen ennuste</i> |
| | ongelmanratkaisua | ongelmanratkaisua | ongelmanratkaisua |
| Keskustelu | samanmielistä | erimielistä | samanmielistä |

Kun alainen tuotti vastuuta kolmansille osapuolille, esimies esitti jatkokysymyksiä ja ryhtyi ratkaisemaan ongelmaa. Kun vastuuta tuotettiin organisaatiolle ja esimiehelle, aluksi esimies ohitti ongelman ja vastuunsa. Alaisen painottaessa ja laajentaessa ongelmaa esimies tarttui siihen ja ryhtyi esittämään ongelmanratkaisua. Tilanteissa, joissa alainen tuotti vastuuta itselleen, esimies osoitti empatiaa ja sen jälkeen esitti neuvoja, normalisoi, identifioi tai tuotti positiivinen ennustusteen ongelman ratkaisemiseksi. Vastuun tuottamisen ketjut toivat näkyviin sen, kuinka vastuusta neuvotellaan vuoro vuorolta.

Vastuussa kolmas osapuoli

Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) on koottuna vastuuketju niistä tilanteista, joissa alainen tuotti vastuuta kolmannelle osapuolelle.



Kuvio 1. Vastuuketju kehityskeskustelutilanteista, joissa vastuussa ongelmasta on kolmas osapuoli.

Alaisen vastuuttaessa kolmansia osapuolia esimiehet eivät lähteneet mukaan kolmansien osapuolten kritisointiin, vaan pyrkivät ratkaisemaan ongelman jatkokysymyksillä toteuttaen institutionaalista tehtäväänsä. Instituution edustaja ei siis välttämättä hyväksy tai hylkää kolmannen osapuolen syytöstä, vaan pyrkii hoitamaan institutionaalisen tehtävänsä loppuun (Ruusuvuori & Lindfors 2009). Tämä näkyi esimerkeissäni niin, ettei esimies välttämättä ottanut suoraan kantaa siihen, kuka on vastuussa ongelmasta, vaan eteni kohti ongelmanratkaisua. Kolmansien osapuolten vastuusta neuvottelu oli pääasiassa samanmielistä. Esimiehen toiminnassa oli nähtävissä jatkokysymysten lisäksi neuvomista ja positiivista ennustamista, kuten teorialuvussa esittelemässäni Scheuerin (2014) kehityskeskustelututkimuksessa. Lisäksi havaitsin esimiehen taholta identifiointia. Identifioinnilla tuotettiin alaiselle kehuja, sanomalla alaista sinnikkääksi, ”ahkeraksi” ja kiltiksi ihmiseksi (esimerkki 2, 3 & 8). Tämänkaltaisen identifiointi tuottaa hyvän työntekijän identiteettiä. Esimiehen esittämällä jatkokysymyksillä konkretisoitiin tai avattiin ongelman esittäjän näkemystä ongelmatilanteesta.

Vastuussa organisaation johto tai esimies

Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) esittelen vastuuketjut niistä tilanteista, joissa vastuuta ongelmasta tuotettiin organisaation johdolle tai esimiehelle.



Kuvio 2. Vastuuketju kehityskeskustelutilanteista, joissa ongelmasta on vastuussa organisaation johto tai esimies.

Alaisten tuottaessa vastuuta esimiehelle tai organisaatiolle (kuvio 2) suora valittamisen tapa oli samankaltaista kuin kolmannen osapuolen vastuutuksessa, mutta alaiset eivät sanoittaneet esimiehiä

vastuulliseksi, vaan puhuivat epäsuorasti ongelmasta yleisemmällä tasolla. Lisäksi vastuuttamista tuotettiin monopolvisesti. Tulkitsin monopolvisuuden liittyvän kasvojen suojeluun (ks. esim. Clifton 2012) sekä hierarkiaan. Kehityskeskustelu on siis luottamuksellinen ja arkaluonteinen tilanne, erityisesti siksi, että siinä on institutionaalinen paikka keskustella työhön liittyvistä ongelmista. Niinpä vuorovaikutuksen osapuolet pyrkivät Cliftonin (2012) mukaan suojelemaan sekä omia että toisen kasvoja vuorovaikutustilanteen onnistumiseksi. Tilanteissa, joissa alainen tuotti epäsuorasti vastuuta esimiehelle, tämä väisti epäsuoran vastuutuksen normalisoimalla, epäilemällä, ohittamalla tai siirtämällä vastuuta muille. Esimiehen väistäessä epäsuorasti hänelle osoitettua vastuuta alainen jatkoi narratiiviaan toistaen ja laajentaen ongelmaa. Alaisen painottaessa ongelmaa, esimies otti valituksen vastaan ja tuotti ongelmanratkaisun neuvolla (esimerkit 4 ja 5) ja väistäen omaa henkilökohtaista vastuutaan tilanteesta (esimerkit 5 ja 6). Ongelmanratkaisua edelsivät minimipalautteet, normalisointi, ohittaminen, positiivinen ennuste (ks. myös Scheuer 2014) tai vastuun siirtäminen koko organisaatiolle.

Tulkitsin minimipalautteen pääasiassa kahdella tavalla; esimies asettui kuulijaksi ja antoi alaiselle tilaa kertoa kokemastaan lisää tai esimies ohitti tai oli tarttumatta alaisen esittämään huoleen. Normalisoinnilla vähäteltiin alaisen kokemaa ongelmaa ja niputettiin se samankaltaiseksi tavallisten arkipäivän ongelmien kanssa (esimerkki 5). Ohittamista havaitsin tilanteissa, joissa alaisen monopolviset ongelman kuvaukset tuottivat vastuuta esimiehelle tai organisaatiolle. Positiivinen ennuste esiintyi osana ongelmanratkaisua ja siirtymänä muihin aiheisiin. Esimiehen oman vastuun ohittamisena voitiin nähdä tilanteet, joissa alaisen tuottaessa vastuuta hänelle tai muulle johdolle, esimies nosti ongelman organisaation tasolle antaen ohjeita ylemmän tason kautta (esimerkit 4–6).

Esimieheen ja organisaation johtoon kohdistuneiden ongelmatilanteiden (esimerkit 4–6) ratkaisuisa käytettiin myös organisaation toimintastrategian jalkauttamista (Järvinen 2014), tai muuta organisatorista perustelua selvittämällä alaiselle ylemmän tahon ohjeita ongelman ratkaisemiseksi. Näen esimiesten toiminnassa tavoitetta jaetun johtajuuden toteutumisesta, jota on kuvattu tämän ajan ilmiöksi organisaatioissa. Jaetun johtajuuden ideassa esimiehet toivovat alaisiltaan kokonaisvaltaisempaa vastuunkantoa, johon liittyy keskeisesti rehellisyys, arvostus ja oikeudenmukaisuus sekä moraalinen vastuullisuus muista ihmisistä, luonnosta ja yhteiskunnasta. (Juuti 2013, 145–151.) Tämän kaltaista toimintaa näkyi esimerkissä 6, jossa alainen oli huolissaan kollegoiden välinpitämättömyydestä ja esimies esitti ongelmanratkaisuksi ylemmän tahon neuvon, että jokaisen tulee ottaa *itse vastuu*. Samankaltainen tilanne näkyi esimerkissä 5, jossa alainen vastuutti johtoa tiimipalavereiden sisällöstä ja tiedotuksen toimimattomuudesta. Tässäkin esimerkissä päädyttiin siihen, että kaikilla organisaation työntekijöillä on vastuu tiedottaa toiminnastaan muille.

Vastuussa alainen

Seuraavassa esittelen yhteenvedon vastuuntuottamisketjusta (kuvio 3), jossa näytetään, miten vastuuttaminen rakentui silloin, kun vastuussa oli alainen.



Kuvio 3. Vastuuketju kehityskeskustelutilanteista, joissa ongelmasta vastuussa on alainen.

Alaisen ollessa itse vastuussa ongelmasta, hän esitteli ongelmansa puolustellen, mutta tuotti yleensä melko suoraan vastuuta itselleen. Esimies tunnisti ongelman ja loi empaattisella vasteella sillan ongelmanratkaisuun. Esimiehen toiminnassa näkyi myös identifiointia, normalisointia ja positiivista ennustetta. Positiivisella ennustamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa esimiehet esittivät työntekijälle toiveikkaan ja ongelman korjaavan vuoron. Näillä keinoilla kuljettiin kohti sekvenssin sulkeutumista. Empatian osoitusta oli havaittavissa silloin, kun alainen asetti itsensä vastuuseen ongelmallisesta tilanteesta sekä esimiehen tunnistessa huolen. Joissakin tilanteissa normalisointi tuli empatian osoituksen osana, ikään kuin lohdutuksena; ”*tuot on normaalia*” (esimerkki 3 ja 8). Keskustelu alaisen toimintaan liittyvästä ongelmasta eteni samanmielisenä ja niissä oli nähtävissä episteemisten oikeuksien symmetriaa.

8.2 Tulokset suhteessa aikaisempaan tutkimukseen

Havaitsin analyysissani, että kehityskeskustelutilanteet noudattivat teorialuvussa esittelemiäni kuvauksia kehityskeskusteluista säännöllisinä ja tavoitteellisinä tilanteina, joita varten oli valmistauduttu täyttämällä etukäteen kehityskeskustelulomake. Samoin ovat todenneet omissa tutkimuksissaan Clifton (2012) ja Mikkola (2015). Kehityskeskustelu eteni esimerkeissäni pääasiassa lomakkeen pohjalta samaan tapaan, kuten Järvinen (2014), Scheuer (2001) ja Mikkola (2015) ovat todenneet. Kuten Asmussin (2008) sekä Pällin ja Lehtisen (2014) tutkimuksissa analysoiduissa kehityskeskusteluissa on havaittu, myös omassa aineistossani havaitsin, että kehityskeskustelussa arvioitiin alaisen työssä suoriutumista, asetettiin tavoitteita ja tuotiin esiin alaisen vahvuuksia ja kehittymistarpeita. Lisäksi alainen ja esimies operoivat kehityskeskustelussa paljon yhteisellä taustatietämyksellä. Tämä näkyi viittaamisena tiettyihin henkilöihin ja tilanteisiin. Kehityskeskustelutilanne voitiin nähdä myös ohjaamistilanteena. Ohjaamiseen liittyi vahvasti yhdessä luotu ”tila”, johon ongelma esitetään (Vehviläinen 2014). Näin ajatellen voidaan analyysini pohjalta todeta, että tämä ”tila” muuttuu sen mukaan, kenelle vastuuta ongelmasta tuotetaan.

Aineistoesimerkeissäni oli nähtävissä sama ilmiö kuin Scheuerin (2001) raportoimassa kehityskeskusteluaineistossa; sekvenssin ensimmäisessä vuorossa esimies tuotti siirtymän aiheeseen. Seuraavaksi alainen vastasi ja kolmannessa vaiheessa esimies reagoi alaisen vuoroon. Omassa analyysissäni jatkoin vuorovaikutuksen tarkastelua pidemmälle, koska tavoitteenani oli rakentaa analyysi vastuuketjuista.

Kehityskeskusteluista esiin nousseet ongelmat liittyivät yleisesti tunnettuihin työyhteisön ongelmiin, joita Juuti (2013) on tutkinut. Työpaikan ongelmiin liittyen on olemassa mittava määrä ohjeistusta, mutta tieteseen pohjaava materiaali on vielä vähäistä. Muun muassa Järvinen (2014) antaa hyviä ohjeita konfliktien käsittelyyn rakenteellisesti, mutta hän ei anna tarkempia ohjeita vuorovaikutuksen parantamiseksi. Hän toteaa kylläkin hyviksi ongelmista puhumisen keinoiksi avoimuuden lisäksi jatkokysymyksen esittämisen ongelmien aiheista, kestosta, osapuolista ja ratkaisuyrityksistä sekä sen, että esimiehen vastuulla on puuttua ongelmaan. Vuorovaikutuksen tutkimuksessa päästään tästä vielä tarkempaan tietoon siitä, millaisilla vuorovaikutuksen keinoilla osapuolet neuvottelevat ongelmasta ja sen vastuullisesta. Olen analyysissäni näyttänyt millaiset keskustelutoiminnot voivat toimia alaisen ongelmaa ohittaen, millaiset taas tunnistavat ja tunnustavat sen.

8.3 Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Olen huomioinut tutkielmassani sen, että videoaineistojen luotettavuuden arvioinnissa tulee kiinnittää erityistä huomiota aineiston tekniseen laadukkuuteen sekä litteraatioiden tarkkuuteen. Olen pyrkinyt laatimaan litteraatiot mahdollisimman tarkasti, jotta niistä kuvastuisi vuorovaikutuksen yksityiskohdat. (Vrt. Peräkylä 2004, 288.) Huomioin tuloksiani arvioidessani sen, että vuorovaikutus on tilanteessa muovautuvaa. Niinpä tulokseni eivät ole ”kiveen kirjoitettuja”. Tutkielmani tulosten rajoitteena voidaan nähdä aineiston pienuus, sillä analysoitavana oli vain kahden organisaation työntekijöitä. Toisaalta organisaatiot olivat hyvin erityyppisiä keskenään; kaupallinen yritys sekä julkinen opetusala. Silti näistä löytyivät samantyyppiset ongelman käsittelyn tavat, jotka näyttivät karkeasti jakautuvan sen mukaan, ketä ongelmasta vastuutettiin. Tämä johtunee siitä, että institutionaalisia tehtäviä toteutetaan yhteisten keskustelukäytänteiden kautta. Aineiston pienuuden vuoksi tuloksistani ei voida vetää suoria johtopäätöksiä niin, että vastuun tuottaminen rakentuisi aina juuri kuvaamallani tavalla. Se antaa kuitenkin mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita tutkia aihetta isommalla aineistolla.

Olisi kiinnostavaa hyödyntää hankkeen alkuperäisiä mittaustuloksia keskustelunanalyysin tuloksiin verraten. Muun muassa niin, että raportoivatko alaiset tyytyväisyyttä enemmän silloin, kun keskustelusta on ollut havaittavissa empaattista vastetta tai ongelman ratkeamista. Olivatko

empaattista vastetta ja tunteen tunnistamista kokeneet alaiset tyytyväisempiä kehityskeskustelun sujumiseen, kuin he, jotka jäivät vaille empatiaa? Tai toisaalta tilannekohtaisesti, ilmeneekö fysiologisissa vasteissa muutosta sen mukaan, että keskustelu on samanmielistä tai erimielistä. Kolmantena jatkotutkimusideana olisi vertailla pilottivaiheesta tehtyjä havaintojani hankkeen kakkos- ja kolmosvaiheen ongelmapuheeseen ja siihen, muuttuuko esimiesten vuorovaikutus koulutuksen ja palautteen myötä.

Lisäksi yksi mahdollinen jatkotutkimuksen aihe olisi kehityskeskusteluissa tapahtuva identifiointi, eli keskustelukumppanin kuvaaminen tietynlaiseksi. Tätä sivuttiin esimerkeissä 2, 3 ja 8. Aineistossani identifiointia käytettiin useaan kertaan työntekijän kehumiseen, kun taas Rautajoen (2010) tutkimissa asiantuntijahaastattelussa identifiointilla rakennettiin asiantuntijuutta. Tulkitsin omassa tutkimuksessa identifiointin tuottavan esimiehen puolelta kehuja hyvälle työntekijälle. Jatkossa voisi tutkia siis kehityskeskustelusta, mitä vuorovaikutuksen osapuolet tekevät identifioidessaan toista ja miten identifiointi otetaan vastaan.

8.4 Lopuksi

Olen analysoinut pro gradu -tutkielmassani työpaikan ongelmiin liittyvää puhetta. Olen havainnut, että ongelmista puhumista helpottaa esitäytetty kehityskeskustelulomake sekä esimiehen hyväksyvät toiminnot. Totesin työelämän ongelmat yleisesti samankaltaisiksi kuin aiemmissa tutkimuksissa niin, että esimerkiksi työhön liittyvän vastuun epäselvyydet, muutostilanne tai haasteet työpaikan ihmissuhteissa ovat haittaamassa työntekemistä. Esimiesten tyypillisenä tavoitteena nähtiin ongelmanratkaisu, joka voidaan nähdä heidän tärkeänä institutionaalisenä tehtävänä. Niinpä esimiesten voidaan todeta toimineen tehtävänsä vaatimalla tavalla, mutta vuorovaikutuksen parantamiseksi esimiesten olisi hyvä kehittää itseen ja organisaatioon kohdistuvan vastuutuksen vastaanottamista. Nykyisin ajatellaankin, ettei johtajaksi synnytä, vaan että hyväksi johtajaksi voi kehittyä muun muassa palautteen ja koulutuksen avulla. Keskustelevaa, tunneosaavaa ja itseään hyvin johtavaa esimiestä pidetäänkin sopivana tässä muuttuvassa ja demokraattisessa ajassamme. Keskeisinä johtamisen onnistumisen tekijöinä nähdään esimiehen motivaatio, päämäärät ja vuorovaikutustaidot. (Juuti 2013, 36.) Tutkielmani tuloksia voisi siis hyödyntää esimiesten vuorovaikutustaitojen kehittämisessä.

Työntekijän hyvinvointia tukevat samat seikat, jotka tukevat myös tuottavuutta, sitoutumista ja luovuutta (Manka 2006; Syvänen et al. 2015). Tutkimustiedon avulla on siis mahdollista kehittää esimiesten vuorovaikutusosaamista ja näin lisätä työhyvinvointia ja työntekijöiden ja koko organisaation tuloksellisuutta. Analyysissani kävi ilmi, että esimiehelle on haastavinta, jos

ongelmasta tai sen korjaamisesta vastuutetaan häntä itseään tai organisaatiota. Esimiesten tiedostaessaan toimintaansa, he voivat paremmin omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, että alainen kokee tulleen kuulluksi ja saa apua työhön liittyvässä ongelmassa. Mikäli työntekijän kokemat ongelmat ja huolet eivät tule esimiehen tietoon, se voi vaikuttaa hänen työssäjaksamiseen ja tuloksellisuuteen ja sitä kautta koko organisaation menestymiseen. Aineistossani esiintyneet ongelmatilanteet osoittivat, miten tärkeää alaiselle on ongelman esiin tuonti ja esimiehen reagoiminen siihen. Tämä näkyi esimerkeissäni muun muassa tilanteissa, joissa esimies ohitti huolen ja alainen jatkoi siitä puhumista (esimerkit 4–6). Näissä esimerkeissä alainen sinnikkäästi jatkoi ja laajensi ongelmaa, jotta esimies tarttuisi siihen.

Näen yhteiskunnallisesti merkittäväksi asiaksi esimiesten vuorovaikutustaitojen kehittämisen. Esimiesten väistely tai ongelman ohittaminen tilanteissa, joissa heitä vastuutetaan, on inhimillistä, mutta esimiehen institutionaalisen tehtävän toteuttamisen kannalta olisi erittäin tärkeää osata ottaa vastaan alaisen esittämät johtamiseen liittyvät ongelmat. Tulokseni kannalta keskeisin esimiestyön kehittämisalue olisi siis johtamiseen kohdistuvan valituksen ja vastuutuksen vastaanottaminen. Tähän voisi sopia yleisesti tunnevuorovaikutustaitoihin annettu ohje siitä, että tärkeintä on ensin ottaa huolen kertojan *tunne vastaan* (ks. esim. Voutilainen, Peräkylä & Ruusuvuori 2010) ja vasta sen jälkeen ryhtyä *ongelmanratkaisuun*. Tunteen vastaanottamista ja tunnistamista olikin nähtävissä esimiehen taholta tilanteissa, joissa alainen vastuutti ongelmasta itseään.

Tilanne, jossa kanssakeskustelija kohtelee esimiestä vastuullisena tai ikään kuin syyllisenä on siis haastava esimiehelle. Tällaisessa tilanteessa esimiehen on tehtävä töitä säilyttääkseen kasvonsa. Omia kasvojaan suojellessaan esimies muun muassa nosti ongelman ylemmälle tasolle. Näissä esimerkeissä analyysi näytti, miten alaisen huolen ohittaminen tai väistäminen johti siihen, että alainen jatkoi edelleen ongelmasta puhumista. Tämä osoitti myös sen, että alainen kohteli esimiestä vastuullisena toimimaan ongelman korjaamiseksi. Tiedostaessaan tämänkaltaista toimintaansa, esimiehen on helpompi pyrkiä muuttamaan tapaansa ottaa vastaan itseen tai organisaatioon kohdistuvaa vastuutusta tai valitusta. Vastuutustilanteeseen valmistautuessaan esimiehen tulisi tiedostaa tilanteen mahdollinen kaava, johon tutkielmani pohjalta joudutaan; alainen vastuuttaa johtoa, esimiehen vaistomainen reaktio olisi väistää itseen kohdistuva vastuutus tai valitus. Jos esimies ottaisiikin vastuutuksen vastaan samoin, kuten kolmenteen osapuoleen kohdistuneen vastuutuksen, ongelman käsittely ja koko vuorovaikutustilanne sujuisi helpommin. Tällöin esimies ohittamisen sijaan esittäisikin tarkentavia jatkokeskusteluita.

Toinen aiheeseen liittyvä kehitysideani olisi kehityskeskustelulomakkeen kehittäminen niin, että haasteisiin liittyvään kohtaan olisi kirjattu erikseen johtamiseen, kollegoihin sekä omaan toimintaan liittyvät haasteet. Perustelen tätä sillä, että lomakkeella on todettu olevan tärkeä merkitys kehityskeskustelussa. Siinä mainitut asiat käydään läpi. Mikäli myös johtoon liittyvät haasteet olisivat lomakkeessa, ne tulisivat käytyä läpi. Samalla johtoon liittyvien haasteiden kohta lomakkeessa suojelisi esimiehen kasvoja näissä tilanteissa ja helpottaisi mahdollisesti arkaluonteista tilannetta.

Sosiaalipsykologian näkökulmasta tämä tutkielma osana vuorovaikutustutkimusta auttaa ymmärtämään ja kehittämään institutionaalisen vuorovaikutuksen erityispiirteitä. Huomion kohteena ovat olleet institutionaaliset roolit ja tehtävät, kasvojen suojelu ja vuorovaikutuksen tarkka tutkiminen. Aineistossani esimiehet toteuttivat institutionaalista tehtäväänsä ja jokaisessa erilaisessakin vastuuntuottamisketjussa oli nähtävissä esimiehen pyrkimys ratkaista ongelma. Näin voidaan todeta, että edellä esittämäni tiedon valossa esimiehet toimivat juuri niin kuin kuuluukin suhteessa heidän institutionaaliseen tehtäväänsä. He siis pyrkivät ratkaisemaan ongelman ja haastavinta se oli heille niissä tilanteissa, joissa alainen tuotti vastuuta ongelmasta heille itselleen tai organisaatiolle.

Lähteet:

- Aarnikoivu, H. (2010) Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Alasoini, T. (2010) Mainettaan parempi työ: kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA.
- Alasoini, T. (2011) Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Helsinki: Tykes.
- Asmuß, B. (2008) Performance appraisal interviews preference organization in assessment sequences. *Journal of Business Communication*, 45(4), 408–429.
- Asmuss B (2013) The emergence of symmetries and asymetries in performance appraisal interviews: An interactional perspective. *Economic and Industrial Democracy* 34(2): 1–18.
- Clifton, J. (2006) A Conversation Analytical Approach to Business Communication The Case of Leadership. *Journal of Business Communication*, 43(3), 202–219.
- Clifton, J. (2012) Conversation analysis in dialogue with stocks of interactional knowledge: Facework and appraisal interviews. *Journal of Business Communication*.
- Drew, P. (1998) Complaints about transgressions and misconduct. *Research on Language & Social Interaction*, 31(3-4), 295–325.
- Drew, P., & Heritage, J. (1992) Analyzing talk at work: An introduction. Cambridge: Cambridge University Press.
- Edwards, D. (2005) Moaning, whinging and laughing: The subjective side of complaints. *Discourse studies*, 7(1), 5–29.
- Eriksson, M. (2010) Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatioissa. Valta Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 191–209.
- Francis, D., & Hester, S. (2004) An invitation to ethnomethodology: Language, society and interaction. Sage.
- Glenn, Phillip. (2003) Laughter in interaction (Vol. 18). Cambridge: Cambridge University Press.

Hakulinen, Auli (1997) Vuorottelujäsennys. Teoksessa Keskustelunalyysin perusteet, Tainio (toim.) Tampere: Vastapaino. 32–55.

Heritage, J. (2005) Conversation analysis and institutional talk. Handbook of language and social interaction, 103–147.

Heritage, J., & Clayman, S. (2011) Talk in action: Interactions, identities, and institutions (Vol. 44). John Wiley & Sons.

Heritage, J., & Sefi, S. (1992) Dilemmas of advice: Aspects of the delivery and reception of advice in interactions between health visitors and first-time mothers. Talk at work: Interaction in institutional settings.

Heritage, J. C., & Watson, D. R. (1980) Aspects of the properties of formulations in natural conversations: Some instances analysed. Semiotica, 30(3-4), 245-262.

Heritage, John. (1984). Garfinkel and Ethnomethodology. Polity Press, Cambridge.

Jefferson, G. (1988) On the sequential organization of troubles-talk in ordinary conversation. Social problems, 35(4), 418–441.

Juuti, P. (2013) Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen Pekka (2003) Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Järvinen Pekka (2014) Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

Kallio, A., & Ruusuvuori, J. (2011) Kertojan katse tarinankerronnassa. Kieli, keho ja vuorovaikutus. Multimodaalinen näkökulma sosiaaliseen toimintaan. Helsinki: SKS.

Koivisto, A. (2011) Sanomattakin selvää? Ja, mutta ja että puheenvuoron lopussa. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Koivumäki, J. (2008) Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampere University Press.

Kulla, J. (2011) "Käskyttämällä ei pitkälle pääse." Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Helsinki: Aalto-yliopiston julkaisusarja väitöskirjat.

- Manka, M-L. (2006) *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- McInnes, P., & Corlett, S. (2012) Conversational identity work in everyday interaction. *Scandinavian Journal of Management*, 28(1), 27–38.
- Mikkola, Piia (2015) Kirjallinen teksti ja keskustelijoiden oikeudet: Episteemisten ja deonttisten oikeuksien ilmeneminen esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa. *Prologi - puheviestinnän vuosikirja*, 75–106.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991) Performance appraisal: An organizational perspective. US: Allyn & Bacon.
- Nielsen, M. F. (2009). Interpretative management in business meetings: Understanding managers' interactional strategies through conversation analysis. *The Journal of Business Communication* 46 (1), 23–56.
- Peräkylä, A. (1997) Institutionaalinen keskustelu. Teoksessa Liisa Tainio (toim.). *Keskustelunanalyysin perusteet*. Tampere: Vastapaino. 177–203.
- Peräkylä, Anssi (2004) Reliability and validity in research based tapes and transcripts. Teoksessa Silverman, David (toim.) *Qualitative research: Theory, method and practice*. Lontoo: Sage Publications.
- Poikela, E. (2005). *Luottamusta luova kehityskeskustelu. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma*. Tampere: Tampere University Press.
- Pälli, P., & Lehtinen, E. (2014). Making objectives common in performance appraisal interviews. *Language & Communication*, 39, 92–108.
- Pomerantz, Anita. (1984). Agreeing and disagreeing with assessments. Some features of preferred/dispreferred turn shapes. Teoksessa Atkinson, J. Maxwell & Heritage, John (toim.) *Structures of social action. Studies in conversation analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, 57–101.
- Raevaara, L. (1997). Vierusparit–esimerkkinä kysymys ja vastaus. Liisa Tainio (toim.), *Keskustelunanalyysin perusteet*, 75–92. Tampere: Vastapaino.
- Rautajoki, H. (2010). Tietämisoikeudet televisiokeskustelun vuorovaikutuksessa: asiantuntijareviirit poliittisella areenalla. *Sosiologia* 47 (2010): 1.

Ravaja Niklas, Salminen Mikko, Henttonen Pentti (2011) Todellisen ja arvioidun tunneosaamisen yhteys menestykselliseen johtamiseen. Loppuraportti Työsuojelurahaston työyhteisön kehittämistuella 1.9.2008–31.12.2008 toteutetusta hankkeesta. Sensitiva.

Routarinne, S. (1997). Kertomuksen rakentaminen. Liisa Tainio (toim.), Keskusteluanalyysin perusteet, 138–155. Tampere: Vastapaino.

Raevaara, L., Ruusuvuori, J., & Haakana, M. (2001). Institutionaalinen vuorovaikutus ja sen tutkiminen. Teoksessa J. Ruusuvuori, M. Haakana & L. Raevaara (toim.) Institutionaalinen vuorovaikutus. Keskusteluanalyttisia tutkimuksia (s. 11–38). Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Ruusuvuori, J. (2005) "Empathy" and "sympathy" in action. Attending to patients' troubles in Finnish homeopathic and general practice consultations. – Social Psychology Quarterly 68 s. 204–222.

Ruusuvuori, J. (2007) Managing affect: Integration of empathy and problem solving in two types of medical consultation. Discourse Studies 2007:9(5): 597–620.

Ruusuvuori, J., & Lindfors, P. (2009). Complaining about previous treatment in health care settings. Journal of Pragmatics, 41(12), 2415–2434.

Saarni, S. (2008) Health-related quality of life and mental disorders in Finland. Academic Dissertation. Publications of the National Public Health Institute, A9/2008. Helsinki: Kansanterveyslaitos.

Sacks, H. & Schegloff, E. & Jefferson, G. (1974) A Simplest Systematics for the Organization of Turn Taking for Conversation. Language. 50(4): 696–704.

Sacks, Harvey. (1987). On the preferences for agreement and contiguity in sequences in conversation. Teoksessa Button, Graham & Lee, John R. E. (toim.) Talk and Social Organisation. Clevedon: Multilingual Matters, 54–69.

Sacks, Harvey (1992) Lectures on conversation. Vol 2. Toim. Jefferson, Gail. Oxford, Blackwell.

Scheuer, J. (2001). Recontextualization and communicative styles in job interviews. Discourse studies, 3(2), 223–248.

- Scheuer, J. (2014) Managing employees talk about problems in work in performance appraisal interviews, *Discourse Studies*, Jun 2014, Vol. 16 Issue 3, p. 407–429.
- Sorjonen, M. L. (1997) Korjausjäsenitys. Teoksessa *Keskustelunalyysin perusteet*. Tampere: Vastapaino. 111–137.
- Sorjonen, M. L. (2001) Responding in conversation: A study of response particles in Finnish (Vol. 70). Amsterdam: John Benjamins Publishing.
- Stevanovic, M. & Peräkylä A. (2012). Deontic Authority in Interaction: The right to announce, propose and decide. *Research on Language and Social Interaction* 45(3): 297–321.
- Sydänmaanlakka, P. (2006). Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015) Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, innovatiivisuuteen ja työhyvinvointiin. Tampere: Tampere University Press.
- Tainio, L (1997) Preferenssijäsenitys. Teoksessa *Keskustelunalyysin perusteet*. Tampere: Vastapaino. 93–110.
- Tiitinen S & Ruusuvuori J. (2014). Encouraging parents to talk about their problems: Multimodal analysis of formulating and gaze in maternity and child health clinics. *Research on Language and Social Interaction* 47:1, 49–68.
- Vehviläinen, Sanna (2014) Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Helsinki: Gaudeamus
- Voutilainen, L., Peräkylä, A., & Ruusuvuori, J. (2010) Recognition and interpretation: Responding to emotional experience in psychotherapy. *Research on Language and Social Interaction*, 43(1), 85–107.
- Vasama Tanja (2016) <http://www.hs.fi/ura/a1478840999086>. Viitattu 23.1.2017
- Wink, Heini (2007) Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä: Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampere: University Press.

Liitteet:

Liite 1: Litterointimerkit

Päällekkäisyydet ja tauot:

[päällekkäispuhunta
(.) mikrotauko: 0.2 sekuntia tai vähemmän
(0.5) mikrotaukoa pidempi tauko

Puhenopeus ja äänen voimakkuus:

>niin< nopeutettu jakso
<niin> hidastettu jakso
ni::in äänteen venytys
°niin° ympäristöä vaimeampaa puhetta

Äänen sävelkulku lausuman sisällä tai alussa:

↑sana lausuttu ympäristöä korkeammalta
painotus muualla kuin sanan lopussa

Äänen sävelkulku lausuman lopussa:

. laskeva intonaatio
, tasainen intonaatio
? nouseva intonaatio

Hengitys:

.hhh sisäänhengitys ja hhh uloshengitys
.joo (piste sanan edessä) sana lausuttu sisään hengittäen

Nauru:

heh naurua
j(h)oo uloshengitys, nauraen lausutusta sanasta
£joo£ hymyillen sanottu sana tai jakso

Muut:

(-) sana josta ei ole saatu selvää
(--) pidempi jakso josta ei ole saatu selvää
(()) kaksoissulkeissa omia huomioita

→analyysin kannalta merkittävä puheenvuoro